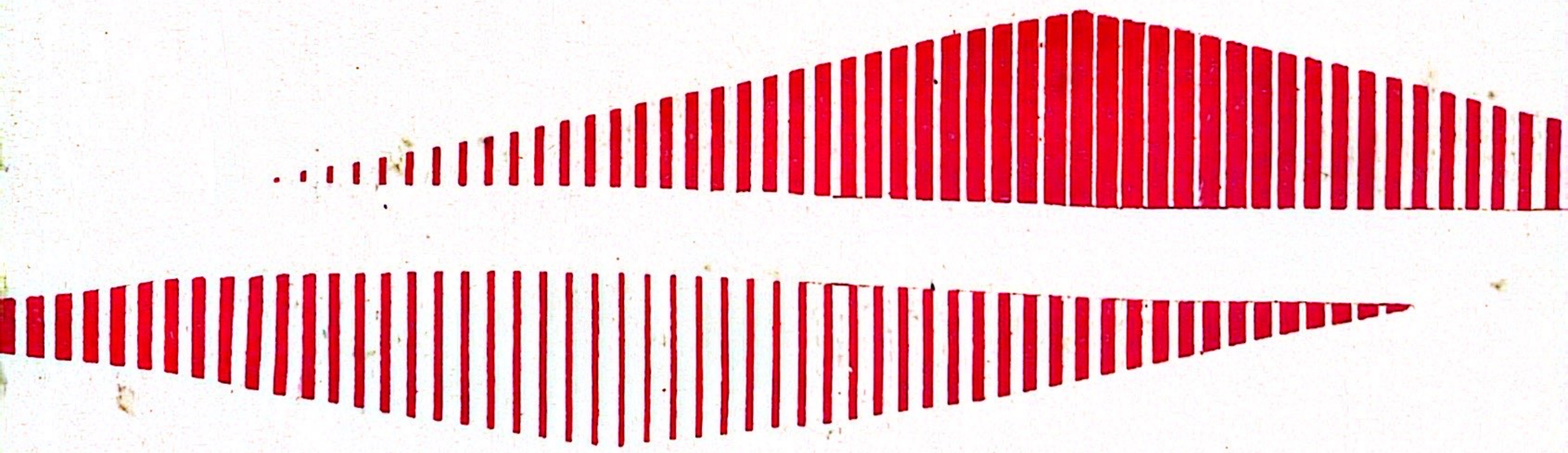
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES CIENTIFICAS SOBRE PROBLEMAS SINDICALES
"J. DIMITROV" ADJUNTO AL CONSEJO CENTRAL DE LOS SINDICATOS BULGAROS

KRASTIO PETKOV

JOHN THIRKELL

LA ORGANIZACION DEL TRABAJO POR BRIGADAS EN BULGARIA



SOFIA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES CIENTIFICAS SOBRE PROBLEMAS SINDICALES
·J. DIMITROV· ADJUNTO AL CONSEJO CENTRAL DE LOS SINDICATOS BULGAROS

Krastio Petkov

John Thirkell

LA ORGANIZACION DEL TRABAJO POR BRIGADAS

EN BULGARIA

Sofia, 1987

C O N T E N I D O

INTRODUCCION 5

I. EL DESARROLLO HISTORICO: LA LOGICA Y LA CONTINUIDAD DE LOS CAMBIOS 8

1. Las brigadas tradicionales y los prototipos .. 8

2. El sistema de "Organización científica del trabajo" 17

3. La Conferencia Nacional del Partido de 1978 - el inicio del viraje en la organización del trabajo en brigadas 22

4. Los demás cambios: dependencia mutua y contìnuidad 28

Resumen y generalización 32

II. ESTRUCTURACION DE BRIGADAS DE NUEVO TIPO: CONCEPCIONES Y DISENO ORGANIZATIVO 33

1. La concepción sobre el colectivo primario. Otras concepciones fundamentales 34

2. De las concepciones a la práctica: reestructuración, regulación normativa, difusión 41

3. Los "partenaires" sociales: la aplicación de la OTB como política 51

Resumen y generalización 62

III. LA BRIGADA COMO UNIDAD AUTOGESTIONADA: DE LAS ESTRUCTURAS A LOS MECANISMOS 63

1. Plan-respuesta 64

2. Distribución (coeficiente de participación laboral) 69

3. Elecciones y representación 74

4. Contratos 80

5. Los mecanismos económicos emergentes 83

Resumen y generalización 87

ACLARACIONES COMPLEMENTARIAS 89

PALABRAS FINALES DEL AUTOR INGLES 93

NOTAS 95

BIBLIOGRAFIA 98

ANEXO 1 101

ANEXO 2 107

INTRODUCCION

Como forma de organización del trabajo en los países socialistas las brigadas [1] tienen una larga historia. Ellas surgen en la Rusia Soviética aún en los años 20 [2] y se divulgan ampliamente durante el período del primer plan quinquenal /1/.

En los otros países socialistas, incluso Bulgaria, las brigadas aparecen a finales de los años 40 y principios de los años 50. Las ramas típicas en que se implementó esta forma de organización del trabajo son: la industria minera, la construcción, la agricultura, la industria ligera, es decir, en las ramas donde domina la cooperación simple del trabajo.

En los últimos años se nota un nuevo empuje en la divulgación de las brigadas. En la mayoría de los países socialistas éstas volvieron a ser la forma predominante de organización del trabajo. En principio el nuevo aspecto del desarrollo actual es el esfuerzo de convertir la brigada en una <u>forma colectiva</u> de organización del trabajo que se caracteriza por una autonomía creciente y derechos cada vez más amplios sobre la base de los intereses económicos.

Paralelamente aumenta también el interés por la práctica y la experiencia de los países socialistas en cuanto a la organización del trabajo en la empresa. La prueba de esta atención acentuada son las conferencias internacionales dedicadas a las nuevas formas de organización del trabajo (Budapest, 1984 y Siofok - Hungría en 1987); las publicaciones en las ediciones especializadas de la Organización Internacional del Trabajo, los artículos y los libros publicados en los países de Europa Oriental y Occidental.

El creciente interés manifestado por los especialistas occidentales hacia las nuevas formas colectivas de organización del trabajo pretenden no sólo revelar las semejanzas y las diferencias entre éstas y las formas de trabajo en grupo (los grupos autónomos) que se difundieron más en los países escandinavos (Suecia y Noruega). Siendo no sólo unidades organizativas, sino también económicas, las brigadas y su actividad resultan

ser la clave para comprender la esencia de las reformas económicas que se promueven últimamente en casi todos los países socialistas, sus primeros resultados y problemas. Por eso las brigadas se enmarcan en la meta principal de las llamadas investigaciones sobre Europa Oriental, y en especial sobre la economía y la política de los países socialistas.

La experiencia de Bulgaria en la aplicación de la organización del trabajo en brigadas contiene muchos rasgos comunes con la de los demás países socialistas. Al mismo tiempo en ella aparece algo específico, diríamos, único. Esto es la transformación de la brigada en un nivel organizativo autónomo de la estructura de la empresa; el intento de convertir esta estructura en estructura de dos eslabones (de dos grados): brigada - empresa; el acento que se pone sobre el colectivo laboral primario* y sus intereses. Este desarrollo de la innovación organizativa en Bulgaria, lamentablemente poco conocido en el extranjero, nos impulsó escribir el trabajo presente.

Los objetivos principales de la publicación son:

Primero, demostrar la implantación de la organización del trabajo en brigadas como <u>proceso de diseño organizativo</u> y su remodelación. Eso motiva nuestra aspiración a examinar el desarrollo histórico de las brigadas, la aparición de nuevas concepciones acerca de la esencia y los métodos de la organización socialista del trabajo, de nuevos criterios de elección de las formas y los mecanismos de influencia sobre el proceso laboral y los intereses del individuo. En este caso de importancia esencial no es tanto la cronología, como la lógica del desarrollo, la coherencia y la vinculación recíproca de los cambios.

Segundo, analizar el enfoque búlgaro en un contexto más amplio de la tendencia creciente hacia la <u>ampliación de las formas colectivas de organización del trabajo y tránsito a la autogestión</u>. La labor de casi diez años en Bulgaria de formación de brigadas del llamado nuevo tipo comprende un material rico en reflexiones sobre cuestiones que hoy día llaman la

---

* Ver la aclaración del concepto "colectivo primario" en la II parte

atención de especialistas de muchos países : ¿Constituye realmente la organización del trabajo en brigadas un cambio radical o bien es sólo un cambio superficial, un cambio en los acentos? ¿Conlleva esta forma de organización del trabajo a la formación de la empresa de nuevo tipo, el antípoda de la empresa undustrial tradicional de jerarquía acentuada y reglas estrictas de dirección? ¿En qué medida la brigada democratiza las relaciones laborales y asegura el terreno para el verdadero colectivismo? ¿Qué influencia ejerce ella sobre los valores tradicionales del so - cialismo?, etc.

Examinada en este plano, la organización del trabajo en brigadas (OTB) se refiere a la política y la economía, a la ideología y al sistema de valores. Y éstos son problemas de interés no solamente para los especialistas, sino también para un círculo más amplio de lectores.

En la publicación presente han sido utilizados los resultados de las investigaciones empíricas de los autores (hechas al inicio por separado, y a partir del año 1985 conjuntamente) sobre las brigadas industriales en Bulgaria. Una parte de ellas han sido publicadas en Inglaterra /2/ y en Bulgaria /3/.

La edición presente está destinada principalmente a los lectores extranjeros que manifestarían interés por la experiencia de Bulgaria en el desarrollo de la organización del trabajo en brigadas en su contexto económico y socio-político más am - plio. Por eso en el anexo se presentan aclaraciones complementarias sobre ciertos términos y expresiones usados en la literatura especializada búlgara, en las actas normativas y en la vida política. Va en anexo también un extracto del nuevo Código del Trabajo que se refiere a la reglamentación de las competencias jurídicas de los órganos de autogestión de la brigada.

I. EL DESARROLLO HISTORICO: LA LOGICA Y LA CONTINUIDAD DE LOS CAMBIOS

1. Las brigadas tradicionales y los prototipos

El concepto "brigada de nuevo tipo" está ampliamente propagado en la práctica organizativa de Bulgaria, como también en otros países socialistas. En relación con esto lógicamente surge la pregunta: ¿qué constituye la "brigada de viejo tipo" y cuáles son las diferencias entre ésta y los modelos organizativos que actualmente se abren el paso en las empresas?

Desde este punto de vista sería oportuno analizar en breve el desarrollo antecedente de la organización del trabajo en brigadas (OTB) en Bulgaria, revelar la lógica de los cambios que conllevaron a la elaboración de la concepción de las brigadas de "nuevo tipo".

Hasta finales de los años 70 en la industria de Bulgaria predominaba la forma individual de organización del trabajo. Esto significa que a cada obrero se le asignaban las tareas por su jefe; la remuneración del obrero, sea a destajo o por tiempo, como también sus premios, dependían única y exclusivamente de sus esfuerzos personales. Esta forma se extendía sobre más de dos tercios de los obreros de las ramas industriales, la parte restante de los obreros estaban integrados en brigadas <u>especializadas</u> y <u>complejas</u>. Las primeras estaban compuestas por obreros de una misma especialidad, por ejemplo sintonizadores en la metalomecánica, diferenciados únicamente por el nivel de su calificación (reflejado en su categoría profesional). Las brigadas complejas estaban compuestas por obreros de distintas profesiones, no obstante de que había diferencias (variaciones) en cuanto al grado de división profesional del trabajo, o bien las funciones laborales eran combinadas (complejas) allá donde los obreros tenían una calificación más amplia.

Ambos tipos de brigadas se formaban por las necesidades de la producción, es decir, allá donde la división del trabajo y la tecnología requerían un trabajo en grupo. Eso se refiere ante to-

do a las brigadas complejas que estaban estrechamente relacionadas a un tipo determinado de tecnología, como lo es la cadena de producción.

Una característica de las brigadas tradicionales es lo que ellas constituían principalmente unidades organizativas, y no económicas. Eso quiere decir que éstas no se formaban específicamente para los objetivos del plan productivo (este plan se confeccionaba sólo a nivel de la empresa y en la forma de tareas de producción se repartía por orden administrativo entre las secciones y las brigadas hasta el nivel de puesto de trabajo individual). Además, la brigada por lo regular no era unidad (nivel) de formación y distribución del salario. El fondo salarial se fijaba a nivel de empresa y se distribuía por secciones de acuerdo a los resultados alcanzados. Según la práctica habitual el jefe de sección fijaba las tareas de cada unidad de producción o las de algunos obreros. Eso, al igual que el hecho de que la brigada regularmente no formaba su propio fondo de salarios [3], hacía a los obreros sentir su dependencia directa, tanto administrativa, como económica, del jefe de sección. De este modo éste desempeñaba un papel clave dentro de la jerarquía gestionaria, poseyendo un poder real y posibilidades de formar la relación obrero-empresa. Era importante también el cargo "maestro" - una figura tradicional en la empresa industrial y en la organización del proceso laboral /4/.

En lo que se refiere a la definición práctica del salario individual, ésta se basaba en dos sistemas fundamentales: por tiempo y a destajo.

Según el sistema por tiempo el salario se define de acuerdo a la cantidad del trabajo medida con la duración del tiempo de trabajo. Dicho más concretamente: el salario del individuo depende de la magnitud del tiempo de trabajo laborado (en días, horas. minutos), del sistema de tarifas y de la ESCALA SALARIAL. Por ejemplo, 280 levas de salario mensual - por 22 días laborados en el mes (según la Escala salarial); 8,00 levas por un turno (8 horas) al obrero de V categoría (según la red de tarifas).

En el sistema a destajo el salario depende directamente de la cantidad de productos elaborados por una unidad de tiempo. Se calcula la llamada tasa a destajo, es decir, la magnitud del salario fijado por una unidad de productos o por tiempo determinado. Por ejemplo, si el salario diario a destajo para una categoría es de 8 levas, y la norma laboral es de 100 unidades del artículo determinado, la TASA A DESTAJO es

$= \frac{8,00}{100} = 0,08$ levas - la remuneración por unidad de artículo.

En estas condiciones normativas, el jefe de brigada tenía un poder económico y administrativo más limitado, a pesar de que su papel en la organización inmediata del proceso laboral y en la distribución de las funciones entre los obreros era decisivo. El nombramiento del jefe de la brigada, por lo regular el obrero de mayor experiencia y calificación, se decidía por la dirección económica. En muchos centros de trabajo, sin embargo, principalmente en las minas y la construcción, los directores tomaban en consideración las preferencias de los obreros antes de nombrar al jefe de brigada.

Un fenómeno interesante durante los años 60, a pesar de su corto período de vida, eran las <u>brigadas de trabajo comunista</u>. Estas aparecieron siguiendo el ejemplo de brigadas parecidas en la Unión Soviética (en Hungría, Checoslovaquia y RDA su nombre es "brigadas de trabajo socialista"). La consigna de estas brigadas era "Estudiar, trabajar y vivir a la manera comunista!" El objetivo de su formación y divulgación era formar una moral laboral y modo de vida avanzados (comunistas), siendo el grupo (la brigada) el modelo de esta conducta. El título "Brigada de trabajo comunista" se concedía a cada brigada existente o recién formada que respondía a criterios respectivos: a) productivos - sobrecumplir los planes de producción; b) sociales - estar en la vanguardia en el trabajo y el estudio (la calificación y la educación), mantener una disciplina laboral ejemplar y observar el orden público socialista, caracterizarse por relaciones de camaradería y ayuda mutua dentro de la brigada, etc.; c) socio-políticos - participar activamente en la activi-

dad de las organizaciones socio-políticas. La condecoración de las brigadas con este título se acompañaba por un rito especial.

En un período breve las brigadas de trabajo comunista se divulgaron ampliamente. Durante 1971 en el movimiento tomaron parte 52 798 brigadas, y 13 144 entre ellas fueron distinguidas con esta mención.

Estas brigadas aprobaban su Código Moral que contenía los principios y las reglas fundamentales que cada miembro de la brigada se obligaba a respetar en su comportamiento laboral y social. Paralelamente a esto, en la práctica de estas brigadas surgieron nuevas formas de actividad productiva y socio-económica, que se convirtieron en eslabones importantes del mecanismo de la llamada movilización de los trabajadores. Cabe mencionar estos atributos de las brigadas de trabajo comunista por cuanto algunos de éstos siguen manifestándose actualmente, coexistiendo con las nuevas palancas económocas de estimular a la actividad laboral:

<u>Movimientos e iniciativas</u>. Ellos se dividían en dos tipos: a) movimientos de trabajar mejor por iniciativa espontánea de las bases (un ejemplo típico es el Movimiento Stajanovista que surgió en la URSS y se divulgó ampliamente en Bulgaria); b) movimientos por iniciativa de arriba experimentados en una brigada que la anuncia y sirve de "ejemplo" para las otras brigadas. En ambos casos el papel de las instituciones centrales (estatales y socio-políticas) es de apoyar a los iniciadores y algo más importante, contribuir a la popularización (la difusión) de la iniciativa. En aquellos años estaba en vigor la máxima: "Más iniciativas - mayor actividad y movilización". Incluso a finales de los años 70 y principios de los años 80 se utilizaba el criterio cuantitativo (número de movimientos e iniciativas) para evaluar el trabajo de los órganos sindicales,partidarios y económicos, se confeccionaba una estadística especial de ellos, etc.

<u>Vanguardistas</u>. En este caso se tienen en cuenta las brigadas y los obreros de vanguardia (incluidos los héroes del trabajo; los condecorados con distintos títulos por altos resulta-

dos productivos - obrero stajanovista, obrero vanguardista,obrero de choque y otros). Los vanguardistas son una categoría peculiar de obreros estimulados tanto material, como moralmente; se cuenta con su ejemplo para atraer a los demás obreros al proceso de aceleración del ritmo de la producción. Del nivel de la brigada se juzgaba por el número de vanguardistas en ella (era cuestión de prestigio para cada brigada tener "su propio" héroe del trabajo .u obrero vanguardista de importancia nacional) . No obstante de que había estímulos para la brigada en su integridad, en la actitud hacia los vanguardistas se perfilaba más claramente la aspiración a remunerar el trabajo y el resultado individuales.

Movimiento de tutelaje. Esta es una forma de asesoramiento profesional brindado a obreros jóvenes, recién nombrados, por parte de miembros de mayor experiencia y calificación de la brigada con el objetivo de facilitar su adaptación inicial.Este movimiento se vuelve una práctica corriente de los años 70, pero fue aplicado por las brigadas de trabajo comunista aún en los años 60.

Enumerando las formas de elevación de la actividad laboral de las brigadas tradicionales, hay que enfocar en especial la emulación socialista. Esta se relaciona principalmente al cumplimiento y el sobrecumplimiento de los planes quinquenales y anuales y se organiza por regiones, ramas, empresas y brigadas. No es una excepción organizar también la emulación individual dentro de las brigadas, por profesiones, etc. El procedimiento tradicional es el siguiente: después de fijar el plan, los órganos centrales estatales, partidarios y sindicales publican un documento especial (orientaciones generales o disposición) que contiene los principios, las reglas y los objetivos de la emulación. Tomando en consideración las directrices centrales y la regulación normativa, las brigadas y sus miembros (o miembros de la brigada por separado) asumen el compromiso de sobrecumplir el plan asignado. A los vanguardistas en la emulación se conceden premios en dependencia de los resultados, por la dirección de la empresa , de la rama o de ni-

vel nacional.

De lo expuesto se nota que estos atributos fundamentales de las brigadas tradicionales constituyen una red desplegada de formas mutuamente vinculadas de movilización de la actividad laboral, que actúa paralelamente al conjunto de estímulos y reguladores económicos: normas, salario, premios, categoría profesional y otros. Ellos desempeñaban un doble papel: por una parte, completar los estímulos materiales (económicos); por otra parte, generar modelos de un nuevo comportamiento, de una nueva actitud hacia el trabajo en la empresa, propia de los períodos más avanzados del socialismo - el socialismo desarrollado y el comunismo. De ahí se derivan varias características más que también iban formando su estereotipo organizativo:

- las brigadas se concebían más como un movimiento que como una forma natural y fundamental de organización del trabajo, con una clara destinación económica y social[4];
- la palanca fundamental en el mecanismo de este movimiento era la fuerza del ejemplo. En función de los logros, los obreros se dividían en varios grupos: a) vanguardistas; b) obreros de nivel medio; c) obreros retrasados.
- la filosofía del movimiento era: tomar del conjunto de los ideales socialistas una serie de normas morales (colectivismo, camaradería, ayuda mutua y otras) para aplicarlas directamente en la organización del trabajo y en la regulación de la conducta laboral.

Todo eso provoca, sin embargo, una pregunta de principio: ¿Hasta qué grado es legítimo y prácticamente eficiente transferir normas de la superestructura ideológica y política a la base - a la economía y al proceso laboral? ¿Acaso no es más bien contraria la dependencia: que las nuevas normas socialistas surjan como resultado de nuevas formas más desarrolladas de cooperación y coordinación del trabajo sobre la base del interés?

Semejante actitud crítica hacia las brigadas tradicionales fue adoptada más tarde /3/. Cabe señalar, que en Bulgaria el movimiento de trabajo comunista fue interrumpido en 1972 [5]. Evidentemente se consideró que éste era una forma precoz, puesto que las condiciones socio-económicas en la empresa (la organización del trabajo, la planificación y la gestión) no correspondían a los altos propósitos ideológicos ambiciosos que se planteaba este movimiento.

En los años 70 en Bulgaria, al igual que en otros países socialistas surgieron los primeros indicios de la orientación hacia el desarrollo intensivo de la producción: renovación de la técnica, reestructuración de las ramas, atención reforzada hacia la calificación de la fuerza de trabajo, hacia la calidad de los productos y la eficiencia. En el lenguaje político y en las publicaciones científicas especializadas se mencionaba cada vez más frecuentemente la necesidad de un cambio en el procedimiento gestionario de la economía, de una limitación y supresión de los métodos de dirección burocráticos.

No obstante de que se trataba más bien de una discusión teórica, que de una plataforma práctica, se podían notar ciertos cambios principalmente en la gestión interna de empresa. La nueva situación que se afirmaba influyó sobre la actividad de las brigadas. En algunas partes, como islas en las empresas y las ramas, surgieron brigadas de contenido económico más desarrollado y de democracia más amplia. Más concretamente, apareció el afán de incluir en la brigada a todos los obreros y especialistas que participaban en un mismo proceso laboral, que producían conjuntamente un mismo producto acabado o intermedio; algunas brigadas, en vez de contraer promesas voluntarias unilaterales, entablaban un diálogo y establecían relaciones contractuales con la dirección económica, planteaban condiciones, proponían mejores variantes de cooperación del trabajo y posibilidades de lograr resultados más altos; se dieron los primeros casos de jefes elegidos de brigada, surgieron los gérmenes del consejo de brigada; los jefes de brigada asumían la responsabilidad de fijar la remuneración la-

boral individual de los miembros de la brigada, consultando con la brigada, etc.

Estas formas emergentes de un mecanismo diferente de organización del trabajo y de regulación del comportamiento en grupo realmente formaron los <u>prototipos de las brigadas de nuevo tipo</u> que se difundieron ampliamente en las empresas industriales durante los años 80. Pero el tránsito a los mismos,como también la misma sobrevivencia de los prototipos de los años 70 resultó ser un proceso bastante complicado y difícil. Eso se pone en claro por el fragmento siguiente de la entrevista con el jefe de un grupo de estibadores, el cual con mucha razón puede ser referido a los prototipos:

Yelio Milushev:

"La idea de la creación de nuestra brigada surgió aún en los años 70, mucho antes del inicio de la aplica - ción de la organización del trabajo en brigadas de nuevo tipo en escala nacional.

Entonces el mayor problema era el de sincronizar las acciones de los distintos grupos profesionales de la brigada de tal manera que cada profesión se convirtiera en eslabón importante de la actividad integral de la brigada. En este sentido afrontamos problemas serios, incluso conflictos, puesto que cada grupo profesional opinaba que su actividad y trabajo son los más importantes e imprescindibles.

Nuestro segundo problema fue el de calificar a todos los obreros de la brigada hasta el nivel de los más preparados y a través de la calificación y la recalificación capacitarlos para atender simultáneamente a muchas máquinas.

Tropezamos con dificultades también en nuestras interrelaciones con las demás brigadas de estibadores, que trabajaban bajo la anterior organización del trabajo y no aprobaban los métodos y la gestión de las brigadas de nuevo tipo. Se notaba una actitud despreciativa,incluso burlona hacia nosotros. La gente constantemente

trataba de levantar barreras, de obstaculizar el trabajo de las brigadas complejas. Y eso, porque nosotros habíamos aumentado la productividad del trabajo en las actividades de carga y descarga y ellos debían alcanzarnos. Se elevaron las normas de procesamiento de un tipo determinado de carga y los demás no podían cumplirlas. Antes,durante años enteros ellos, tratando de esforzarse menos y por así decir, declarándole huelgas silenciosas a la dirección del puerto , habían conseguido bajar las normas. Con la formación de nuestra brigada, las normas se establecieron de nuevo al nivel de su fundamentación científica. Además, en las viejas brigadas la técnica se alquilaba por día. Y si en el curso del turno hacía falta reestructurarse y reorganizarse ellas no podían cambiar esta técnica con otra y seguir trabajando. Mientras que en nuestra brigada en cualquier momento de la jornada podían reorientarse las máquinas y los obreros de un puesto de trabajo o de un grupo de puestos de trabajo hacia otros. Así se lograba una mayor productividad del trabajo. No podría pasar por alto la actitud negativa del personal dirigente medio del puerto y nuestra confrontación con él.Esos recibían sus sueldos de plantilla sin que éstos dependieran del resultado final del trabajo de las brigadas. Ellos silenciosamente se nos oponían, porque con nosotros debían trabajar mucho más que con las demás brigadas de viejo tipo.

Iban surgiendo conflictos con la dirección superior también, cuando ella no nos aseguraba la técnica y las máquinas necesarias para la carga y descarga.

Pero con esta forma de organización del trabajo ya se han creado brigadas de nuevo tipo en todos los puertos del país. En aquel entonces los resultados de nuestra brigada eran los más altos, nosotros llegamos a superar a nuestros colegas del país y de la URSS."

En la entrevista se mencionan las dificultades y las limitaciones en la actividad de la brigada, provenientes de la direc-

ción de la empresa . La actitud de los dirigentes económicos hacia la organización del trabajo en brigadas será tratada en adelante, pero aquí mismo cabe señalar que muchas barreras que se erguían ante las brigadas surgientes de nuevo tipo se desprendían de la filosofía organizativa y la regulación normativa (la llamada organización científica del trabajo), dominantes en aquel entonces en la industria entera. Enfrentando obstáculos cada rato, muchas de las brigadas económicamente más poderosas iban restringiendo su iniciativa o simplemente se descomponían. No obstante del apoyo político que se les brindaba, las realidades económicas y organizativas del pasado resultaban ser m s fuertes.

2. El sistema de "Organización científica del trabajo"

Es sabido que la llamada gestión científica de la producción tiene una larga historia, Surgiendo a principios del siglo, ella ejerce una fuerte influencia sobre la filosofía y la práctica organizativas de las empresas capitalistas.

La Rusia Soviética, y más tarde otros países socialistas, inclusive Bulgaria, no quedaron fuera de esta corriente influyente de la teoría organizativa. Aún V.I.Lenin /5/ previó la posibilidad de aplicar el sistema de Taylor en la gestión de la producción y en la organización del proceso laboral en las empresas socialistas. Mas Lenin deslindó claramente los dos aspectos del taylorismo: como medio de aumentar la productividad del trabajo y como instrumento de reforzar la explotación sobre los obreros, caracterizando el taylorismo como "sistema exte - nuante". En relación con esto él recomendó la utilización de los métodos de gestión científica en las empresas soviéticas, pero conforme con las condiciones específicas del socialismo, modificando las formas antihumanas del extremo fraccionamiento de las funciones laborales.

En los años 20 en la Rusia Soviética surge una escuela interesante, la llamada ingeniería social, cuyo objeto de atención es el factor humano en la organización del trabajo. Influidos, sin duda, por la "gestión científica", algunos psicólogos sovié-

ticos de aquella época (L.S.Vigotsky, V.M.Bejterev, V.N.Miasischev y otros) llevaron a cabo investigaciones sobre las capacidades y las reacciones del hombre en situaciones tecnológicas y laborales diferentes en cuanto a la productividad y la intensidad del trabajo /6/. Paralelamente a esto, se elaboran variantes y decisiones de atenùar la influencia antihumana del proceso laboral fraccionado y en especial la monotonía, el cansancio, la baja satisfacción del trabajo, etc. Estas investigaciones fueron completadas por las trabajos teóricos del Instituto Central de trabajo (Gastev y otros) sobre los problemas de la selección, la orientación y la preparación profesionales, Durante los años 30 la escuela de ingeniería social interrumpe su desarrollo (al igual que la sociología y la psicología social, proclamadas ciencias no marxistas en el período del stalinismo) y fue desplazada por la influyente corriente económico-laboral en la organización y la gestión de las empresas (Strumilin, Kudriavtzev y otros).

Estos hechos, expuestos en resumen, sirven para aclarar la historia de la organización del trabajo en Bulgaria también. Inmediatamente después de la nacionalización, es decir, a partir de inicios de los años 50, comenzó la edificación de un sistema nacional integral de normas y reguladores, en los cuales más tarde se apoya la organización del trabajo en la empresa. Estos reguladores son el sistema de tarifas para los obreros y el sistema de escalas salariales para los empleados (introducidos a principios de los años 50).

El sistema de tarifas incluye: las redes de tarifa, los salarios por tarifa y las guías calificadoras de tarifas, diferenciados por ramas y actividades. En especial la Guía calificadora de tarifas comprende las exigencias que se plantean ante el obrero: conocimientos, hábitos y habilidades que debe dominar para adquirir la especialidad determinada y la respectiva categoría profesional de esta especialidad.

Este sistema de regulación central resultó ser una base adecuada para el desarrollo de la teoría y la práctica de la OCT (organización científica del trabajo). Esta infundió in-

terés aún en los años 40 y se convirtió en una corriente dominante y rectora dentro de la esfera organizativa durante los años 60 y 70.

Con frecuencia en la explicación del fenómeno OCT (organización científica del trabajo) se utiliza el término "sistema". De hecho, ella era un sistema integralmente estructurada, tanto verticalmente (desde el puesto de trabajo individual hasta los órganos nacionales), como horizontalmente. Más concretamente este sistema incluía:

1. Según la envergadura de los problemas que eran objeto de estudio y perfeccionamiento organizativo:

   a) organización del trabajo por niveles jerárquices: del puesto de trabajo, de la sección, de la empresa;
   b) normación del trabajo;
   c) organización del salario en la empresa (con acento sobre los mecanismos de distribución y estímulos);
   d) establecimiento de los llamados regímenes óptimos de trabajo y descanso (en el curso de la jornada laboral); optimización del medio laboral;
   e) desarrollo de los aspectos sociales de la OCT (como complemento de las tres direcciones arriba enumeradas).

2. En aspecto institucional - sistema de órganos y eslabones especializados que se ocupaban de la elaboración de normas y reguladores, de análisis y diseños de perfeccionamiento de la OCT, etc. Estos son:

   a) El Organo Estatal de Trabajo que ha tenido diferentes nombres en los distintos períodos, por ejemplo: Ministerio de Trabajo y Asistencia Social; Comité de Trabajo y Salario;
   b) Instituto de Investigaciones Científicas sobre el Trabajo; Burós normativos a nivel nacional y por ramas; institutos de investigaciones científicas de rama;
   c) Burós de organización científica del trabajo en las empresas y en algunas organizaciones económicas estatales (OEA) que funcionaban junto con los departamentos tradicionales de trabajo y salario (TS).

3. Campañas (revistas) periódicas (sistemáticas) sobre la organización del trabajo o innovaciones organizativas de gran envergadura de destinación específica. En éstas se incluyen:

a) "análisis críticos" periódicos del estado de la organización del trabajo en cada empresa, que finalizan con la toma de medidas para el perfeccionamiento de la OCT;

b) evaluación del estado de la productividad del trabajo en las empresas y las ramas;

c) establecimiento de normas laborales ramales y locales (del puesto de trabajo);

d) elaboración de metodologías, reglas y diseños tipificados de acuerdo a la especificidad ramal de perfeccionamiento de la OCT;

e) valoración completa del estado de la OCT y del nivel de la productividad del trabajo en el momento de la introducción de la semana laboral de cinco días (de 42,5 horas laborales semanales) durante 1973-75 (la condición para autorizar a una empresa pasar a trabajar 5 días por semana era la de haber logrado un determinado nivel de la productividad del trabajo);

f) con esta actividad se relacionan directamente por la vía de la OCT las reformas periódicas (por ejemplo cada 5 años) en los salarios por tarifa y de plantilla.

Queda claro que la OCT constituye una amplia red de investigaciones, reguladores, instituciones y actividades prácticas, una red diseñada para servir de instrumento de influencia sobre el proceso laboral y la actividad del hombre. El objetivo era optimizar los elementos de la organización del trabajo de tal manera, que fueran creciendo constantemente los resultados económicos, la eficiencia y la calidad del trabajo.

Como idea, diseño y realización el sistema de la OCT no tiene y no puede tener a las brigadas como problema central. Para ella éstas son una de las formas posibles, frecuentemente identificada con la emulación, con las iniciativas, es decir, con el mecanismo de los "movimientos". Algo más, poniendo el acento sobre el puesto de trabajo y la división del trabajo por

operaciones, la OCT como idea y realización queda lejos de las búsquedas en la esfera de las formas de trabajo en grupo y colectivo. El problema principal de la optimización es:"qué debe hacer el obrero y cómo lo debe hacer"(o sea, el aspecto operacional), y no "en interacción con quién lo debe hacer" (o sea, desde el punto de vista del papel). Por eso no es casual que en los 10 años de existencia, la OCT no hizo un profundo análisis de la actividad económica y de las relaciones organizativas entre las brigadas en aquel entonces. Por supuesto,hubo excepciones: por ejemplo, en los distintos sistemas colectivos del salario y ante todo en los sistemas del salario basados en factores múltiples (aplicados en algunas empresas aún en los años 60), algunas veces como criterio para fijar el salario de cada obrero se incluía la relación "entre el resultado individual y el resultado de grupo (de brigada)"; para finales de los años 70 se dieron los primeros intentos de elaborar tareas planificadas normadas para las brigadas, tasas complejas de brigada, etc. Pero ya se trataba de un nuevo desarrollo que salía fuera de los límites del procedimiento tradicional de la OCT.

En relación con lo expuesto hasta aquí, surge la pregunta: ¿acaso no es el sistema de la OCT un paso retrasado en los intentos de perfeccionar la organización y la gestión de las empresas y del proceso laboral? No obstante de que gracias a su acción fueron logrados ciertos resultados, este sistema apareció con atraso: con atraso desde el punto de vista formal,puesto que este sistema comenzó a funcionar cuando en los países capitalistas desarrollados "la gestión científica" ya había sido sometida a la crítica, habían aparecido concepciones alternativas, se habían emprendido experimentos, principalmente en los países Escandinavos, de reestructurar el trabajo, de enriquecer y ampliar la amplitud del trabajo, la calificación,etc. /7/. Es retrasado el sistema desde el punto de vista del contenido (real), puesto que no tomó debidamente en consideración la influencia de la revolución tecnológica naciente , ni la tendencia a la democratización de las relaciones laborales. Se trata de lo que,por un lado, las nuevas tecnologías restringen fuertemente los perímetros de aplicación de las formas indivi

duales de trabajo y presuponen una ampliaciém de los métodos de trabajo en grupo. Por otro lado, en plano práctico ya se sentía la necesidad de suprimir el modelo centralista de gestión de la empresa y del sistema laboral en conjunto.

La OCT, a diferencia del movimiento de trabajo comunista y las otras formas de movilización de la iniciativa laboral , asimismo surgidas como movimientos, tiene un carácter imperativo y universal, y está revestida en normas jurídicas y reglas gestionarias. Pero ambos enfoques - la organización científica y el movimiento, se parecen por el hecho que ejercen una in - fluencia externa sobre el individuo y en particular sobre el colectivo de trabajo. El interés colectivo quedó invariable e intacto por las medidas promovidas durante los años 70,y ésta es tal vez una de las causas más graves para el deterioro de los índices que caracterizan la actividad económica: estancamiento de los ritmos de aumento de la productividad del trabajo y de la renta nacional, reducción de los fondos en unidad de producto, aumento de los gastos de materiales, materias primas y energía, etc.

En estas circunstancias era preciso buscar nuevas vías y nuevos factores para el desarrollo.

A finales de los años 70 y a principios de los años 80 en la economía búlgara surgieron los primeros indicios de una renovación tecnológica. Para la elaboración de la nueva estrategia organizativa no es menos importante el papel de los cambios en la gestión de la economía, en el sistema de las relaciones laborales y en la esfera política.

3. La Conferencia Nacional del Partido de 1978 - el inicio del viraje en la organización del trabajo en brigadas

Desde su aparición hasta hoy día las brigadas productivas en Bulgaria pasaron por dos fases de desarrollo: la primera - hasta el año 1978, la segunda - desde el año 1978 hasta ahora.

El acontecimiento principal que define el año 1978 como el inicio del viraje para la organización del trabajo en briga-

das (OTB) es la Conferencia Nacional del Partido.[6] En el centro de la amplia discusión política de ésta se colocó el problema del tránsito a las formas socialistas de organización del trabajo, principalmente en el nivel de base, la empresa.

¿Puede significar esto de que en el período anterior la organización del trabajo en la empresa ha sido "no socialista" o bien de "contenido socialista inmaduro"? El análisis de los materiales de la Conferencia indica que no hubo discusiones en este sentido. La atención fue orientada no tanto a la evaluación de la experiencia pasada, como a la situación en el momento actual y sobre todo a las perspectivas. Sin embargo,el mismo hecho de que fue propuesta una nueva concepción acerca de la organización del proceso laboral en la empresa, en la cual se pone énfasis en la necesidad de enriquecer el carácter socialista de los métodos y las formas utilizadas de regulación de la conducta laboral, es sumamente indicador. En adelante trataremos de revelar que en los documentos aprobados en la Conferencia implícitamente se contiene una crítica al enfoque, utilizado en la organización del trabajo en los primeros decenios de la construcción del socialismo como enfoque de insuficiente eficacia en el sentido económico y de funciones sociales subdesarrolladas.

La importancia de la Conferencia Nacional del Partido de 1978 consiste principalmente en que ella elaboró una estrategia de cambios estructurales y de esta manera abrió pasó a la búsqueda de nuevas resoluciones organizativas y mecanismos de gestión del proceso laboral. Es bien sabido, que por lo regular la elaboración de una estrategia de transformación o de desarrollo evolutivo ulterior es una función típica de los órganos y los foros centrales. En este caso es oportuno deslindar dos procesos paralelos y mutuamente vinculados: a) la formulación de la estrategia ; b) la estructuración (o la reestructuración de las organizaciones /2/p.34. El papel de la Conferencia tenía que ver sobre todo con el primer proceso y se expresó concretamente en lo siguiente:

- la organización socialista del trabajo fue tratada como una cuestión estratégica que debe resolverse en el contexto de los otros cambios económicos y socio-políticos a largo plazo en la sociedad;

- las formas colectivas de organización del trabajo fueron definidas como unidades de los cambios estructurales que debían realizarse en la empresa. Y la OTB se concebía forma fundamental, núcleo de éstas.

Cabe señalar que en la Conferencia por primera vez llegó a aclararse la plataforma y se tomó una decisión sobre los cambios estructurales señalando claramente la unidad organizativa, la brigada, que podría desempeñar el papel de iniciador y fuerza motriz de los cambios prácticos. Antes de eso en dos ocasiones se habían lanzado planteamientos estratégicos que definían las nuevas orientaciones del desarrollo y ciertas reformas estructurales en la economía de Bulgaria: en la primera mitad de los años 60 cuando se implantó el llamado nuevo sistema de gestión de la economía nacional y a finales de la misma década cuando se planteó el problema de la necesidad de una reorganización de todo el sistema de gestión social (la gestión de la sociedad en conjunto). Sin embargo, en ninguno de los dos casos se llegó a definir una nueva forma organizativa que pudiera desempeñar el papel de instrumento de cambio. En relación con eso puede concluirse que la actividad de elaborar planteamientos estratégicos no carecía de nuevas concepciones ni reaccionaba con retraso al revelar nuevos problemas, lo que faltaba hasta finales de los años 70 era la previsión de los cambios estructurales adecuados a las nuevas concepciones, como también una tecnología de su materialización en la vida.

En el plano político más global, el rasgo característico de la plataforma aprobada por la Conferencia del Partido era la aspiración de ejercer una "presión desde abajo" sobre los niveles superiores de gestión con vistas a llevar a efecto los cambios estructurales. Eso explica por qué un problema meramente económico y organizativo a primera vista, como lo es el de la organización del trabajo, fue sometido a discusión por un foro

político.

La aclaración del concepto "presión desde abajo" requiere su estudio en el marco de los diferentes procedimientos que pretenden alcanzar una mayor productividad y una organización del trabajo más racional. Existen dos modos de ejercer una presión externa: a través del plan aprobado a nivel central y a través del mercado. El objetivo conscientemente planteado de ejercer una presión desde abajo se presenta en rasgos generales sólo en los países socialistas. Por ejemplo, a finales de los años 30 una de las tareas del movimiento stajanovista en la URSS fue la de ejercer una constante presión desde abajo con vistas a aumentar la productividad del trabajo. En Bulgaria la aplicación del mecanismo del plan-respuesta también perseguía el objetivo de ejercer una presión desde abajo para revelar las reservas.

La orientación hacia "la presión desde abajo" como elemento de la estrategia de cambios origina por lo menos dos preguntas: primero, en qué medida la presión puede ser real; segundo, si ella no conduce a nuevos problemas que dificultarían el trabajo normal y el orden en las empresas.

Contestando la primera pregunta se puede decir que para que la frase "presión desde abajo" no sea un vano deseo político, es necesario crear mecanismos de realización de la presión. Eso quiere decir que si la brigada está designada una unidad organizativa primaria y punto de partida en la serie de cambios estructurales en la empresa, ella debe estar armada de los respectivos instrumentos para ejercer influencia sobre los niveles jerárquicos superiores.

En la tercera parte del libro se hará manifiesto que precisamente tal es el caso del desarrollo posterior de la estrategia aprobada en la Conferencia Nacional del Partido. En el período después de 1978 fueron elaborados y aprobados consecutivamente mecanismos de interacción de la brigada por la línea vertical que le aseguran una autonomía creciente:

- La brigada elige a su responsable y al consejo de brigada. A través de estos órganos y a través de la asamblea general que es el órgano dirigente superior ella toma decisiones autóno-

mas sobre un amplio círculo de problemas: vota el salario mensual de cada miembro suyo, da su consentimiento para el ingreso y el retiro de miembros de la brigada, elige sus representantes para los órganos de autogestión de la empresa, etc.(Ver el Extracto del Código del Trabajo en el anexo). El propio hecho que la brigada es soberana en la toma de decisiones que caben en sus competencias, obliga a los dirigentes de la empresa tomar en consideración este hecho y tratarla como unidad de determinada autonomía. Esto condiciona cambios en su actitud y estilo de dirección: de un estilo prioritariamente autocrático a un estilo democrático; un estilo que implica la repartición del poder gestionario con los niveles inferiores.

- A través de los contratos económicos y los contratos colectivos de trabajo que la brigada firma con los órganos dirigentes de la empresa, ella plantea exigencias ante los niveles superiores que salen fuera de los estereotipos tradicionales. Mientras que antes la dirección de la planta (ante todo su director) centraba su atención principalmente en la cumbre, para arreglar las relaciones con la organización superior, actualmente se impone la necesidad de que ésta adopte una nueva posición, la de regular las interrelaciones con las bases, con las brigadas, sobre una base económica.

- A través de los planes-respuesta* que es una forma específica de revelar reservas "desde abajo hacia arriba" y definir los índices que completan o modifican el plan estatal, la brigada influye sobre la estrategia de la empresa. La experiencia de las propuestas obreras en cuanto a ahorros de materias primas y materiales, perfeccionamientos técnicos, cambios organizativos, etc. demostró que ellas necesitaban un asesoramiento de parte de los ingenieros y cálculos económicos especiales que están por encima de las capacidades de los obreros sencillos. Eso obligó a formar grupos de especialistas (ingenieros y economistas) que brindaran tal apoyo competente. De esta manera, nuevamente como consecuencia de la creciente actividad de

* La cuestión del plan-respuesta está tratada detalladamente en la III parte.

la brigada, fue introducido un nuevo aspecto en el trabajo de los especialistas y los gerentes de la empresa.

Por supuesto, todo eso provoca problemas complementarios ante la dirección, obliga a destinar recursos y tiempo para solucionar los problemas planteados por la brigada. Es posible también que surjan estados de ánimo y tendencias contra la dirección /8/,p.34. Tales fenómenos se observaron en varias empresas de Bulgaria, debido a la actitud reservada de su dirección económica hacia la OTB.

El estado de tensión y hasta los conflictos que surgen entre las bases y la cumbre en la jerarquía de las empresas deberían considerarse el precio que hay que pagar para acelerar los cambios estructurales. Realmente uno de los objetivos intermedios de la reestructuración es facilitar la sustitución de las relaciones e instituciones gestionarias y organizativas tradicionales por nuevas. Además, hay que tener en cuenta el dualismo específico de cada estructura, incluso las nuevas /Guiddens 9/.Eso significa que, facilitando la solución de algunos problemas, al mismo tiempo las estructuras generan nuevos problemas: Así resultó ser el caso de la OTB, que desde hace mucho tiempo desempeña el papel de provocador, de elemento inquieto del sistema organizativo de la empresa establecido aún en la época del industrialismo.

A pesar de las múltiples consecuencias en varios sentidos que se derivan de la Conferencia Nacional del Partido de 1978, no hay que exagerar su real importancia. Más tarde se volvió imprescindible ampliar el trabajo para aclarar algunos aspectos esenciales de la estrategia: por ejemplo, el de la esencia de la organización <u>socialista</u> del trabajo. La definición de ésta como "unidad orgánica de los tres componentes fundamentales del proceso de trabajo: los instrumentos de trabajo, los objetos de trabajo y la fuerza de trabajo" era de carácter teórico; además, señalando las formas colectivas de organización del trabajo como perspectiva ante la reestructuración del proceso laboral, los materiales de la Conferencia no contenían el conjunto entero de esas formas. Más concretamente, la aten-

ción se centraba sólo en una de ellas, la brigada. Paulatinamente, a lo largo de la realización de la estrategia de cambios estructurales, fue elaborada la concepción más amplia de las otras formas colectivas. En Bulgaria actualmente en las actas normativas se prevé la aplicación de cuatro formas fundamentales:

- Brigadas de nuevo tipo (Código del Trabajo, 1986, Reglamento de la Actividad Económica, 1988);
- Grupo a destajo (Código del Trabajo y Reglamento de la Actividad Económica);
- Colectivo de programación (principalmente para el trabajo altamente calificado científico, técnico y de otro tipo - Código del Trabajo y Reglamento de la Actividad Económica);
- Pequeñas asociaciones cooperativas y otras formas cooperativas de organización del trabajo (Reglamento de la actividad laboral individual y colectiva).

4. Los demás cambios: dependencia mutua y continuidad

El enfoque histórico de la exposición permite ofrecer una aclaración más del surgimiento del fenómeno "brigadas de nuevo tipo" en Bulgaria precisamente a principios de los años 80. La tesis de que esto se hizo posible, puesto que por primera vez el cambio organizativo coincidió con los cambios en la esfera de la economía, el trabajo y la política, es por principio correcta, pero ella está constatando lo que aparece en la superficie del desarrollo. Es de mayor importancia comprender la dependencia lógica interna entre los cambios señalados y la continuidad de su realización.

Comencemos con un parangón entre la situación a finales de los años 70 y principios de los años 80 por una parte, y la situación a principios de los años 60, por otra parte. El nuevo sistema de gestión de la economía nacional elaborado en la primera mitad de los años 60 era un cambio esencialmente económico y en parte gestionario (pero siempre en el marco de la economía). Este no implicaba una reorganización de las relaciones laborales a nivel de la empresa, ni tampoco una nueva eva-

luación de la cuestión sobre el lugar de las organizaciones socio-políticas vinculadas al sistema económico y laboral, como lo son los sindicatos y el partido.

La Conferencia del Partido de 1978 marcó el inicio de una nueva estrategia organizativa cuyo eslabón clave eran las brigadasde nuevo tipo. Tres o cuatro años más tarde, en el XII Congreso del Partido Comunista Búlgaro y en la Concepción Partidaria sobre el nuevo Código del Trabajo /10/ p.15-130, fue propuesto lo que en la vida política nacional cobró fama como "nuevo curso estratégico". Este incluía explícitamente el desarrollo de la OTB, pero preveía también cambios en otras áreas.

<u>En la esfera económica</u>. Fue elaborado el llamado nuevo <u>enfoque económico</u> que en plano operativo debía realizarse por medio de un sistema de principios, normas y reguladores, llamados "nuevo mecanismo económico" (NME). Desde el mismo inicio, al aclarar la filosofía del nuevo enfoque económico, se subrayaba que éste significaba un paso de métodos administrativos centralistas de gestión a métodos económicos y fiscales indirectos. Un rasgo importante del nuevo enfoque fue la descentralización de la gestión, la concesión de una mayor autonomía económica a las empresas. Eso provocó una serie de cambios: a) en la planificación (disminución del número de los índices obligatorios e incorporación de la confección, desde abajo hacia arriba, de los índices-respuesta como elemento de la tecnología de planificación); b) en el esquema de formación de los ingresos de la empresa(en la formación del salario se aplicó el llamado principio del resultado final)*; c) en la formación de precios (en vez de los precios estatales fijos se establecieron límites máximos de los precios y las empresas obtuvieron el derecho de fijar el precio sin sobrepasar este límite), etc. Estos cambios dirigidos principalmente hacia las empresas iban creando una mejor base económica para el funcionamiento de las brigadas también. Avanzando en la lógica de la exposición hay que señalar que durante el período 1982-87 los elementos del

* Ver la explicación más detallada de este principio en la III parte.

mecanismo económico se aplicaban mejor a nivel de brigada que a nivel de empresa en general.

En la esfera del trabajo y de las relaciones laborales. En ésta la transformación era radical y en cierto sentido única, tanto para la historia más reciente de las relaciones laborales en Bulgaria, como para los otros países socialistas. Ella se realizó en tres direcciones:

a) institucional - mediante la creación de un nuevo sistema de órganos de regulación de las relaciones laborales. En el lugar dél Ministerio de Trabajo y la Asistencia Social, cerrado a finales de los años 70 (criticado por su incapacidad de reestructurar su trabajo en la esfera de la organización del trabajo y la remuneración /10/,p.92-93) fue formado un nuevo órgano - el Comité de Trabajo y Asuntos Sociales. Este fue estructurado como institución estatal-social, lo cual quiere decir que en sus órganos dirigentes y auxiliares están representadas las organizaciones socio-políticas cuyos miembros participan en la producción social (los Sindicatos, la Organización de Mujeres, la Unión de Jóvenes Comunistas), especialistas, obreros destacados, etc. El principio de conjugación de lo estatal y lo social fue aplicado también en la estructuración de los órganos regionales: los Consejos de Trabajo y Asuntos Sociales. Un nuevo aspecto en este sistema fue el intento de crear comisiones (o departamentos unificados) del trabajo en las mismas empresas.

A diferencia de los años 70, esta vez las brigadas fueron colocadas en el centro de la actividad del nuevo Comité: se elaboraron reglas tipificadas de la OTB, se prestaba ayuda metodológica a las empresas y las ramas para la divulgación del nuevo tipo de brigadas, etc.

b) legislativa - durante el período 1982-1986 fue preparada una nueva ley laboral: el Código del Trabajo y las demás actas de él derivadas . (Ver en la segunda parte la cuestión de la regulación normativa tratada más detalladamente).

c) conceptual - se elaboró un sistema de conceptos, que sirvieron de base para encontrar nuevas soluciones en el dise-

ño organizativo y en la reestructuración de la actividad de las empresas y las brigadas. El concepto clave fue "colectivo laboral".

En la esfera socio-política. Se trata de dos nuevas tendencias que se abrieron paso en la primera mitad de los años 80: una de ellas fue el tránsito del tipo deliberativo de democracia industrial, tradicional para el país, a la democracia directa /11/. Eso conllevó a la formación de órganos colectivos de gestión de la brigada y de la empresa; la otra cobró expresión en los intentos de introducir cambios en las estructuras de los sindicatos en las empresas y las brigadas, y parcialmente en las formas y mecanismos de trabajo, tradicionales para ellas. El problema de la necesidad de hacer cambios en la actividad del Partido y del Komsomol en las empresas se planteó más tarde, en el Pleno de Julio de 1987 del CC del PCB.

De lo expuesto queda claro, que los cambios en las tres áreas: la economía, las relaciones laborales y la esfera sociopolítica tienen por centro estructural a la empresa, abarcando también su unidad primaria, la brigada. Su coincidencia permitió considerar a la brigada en un plano más amplio: como formación tanto económica, como organizativa y social. Un aspecto principalmente nuevo en este período inicial de la reorganización fue la ampliación de la autonomía de la brigada como unidad económica y la aplicación de la democracia directa.

De gran importancia para la aclaración del carácter de las nuevas brigadas es también la continuidad de los cambios. Esta parece aproximadamente así: los cambios económicos son rectores (el nuevo mecanismo económico se implantó en 1982), tras ellos vienen la democratización de las relaciones industriales y el nuevo sistema de gestión del trabajo y de las relaciones laborales (en 1982-1986 - preparación y amplios experimentos; a partir de 1987, cuando el nuevo Código del Trabajo entró en vigor - total aplicación) y al final - primeros intentos de cambios en las organizaciones socio-políticas (en especial los Sindicatos). Con esta secuencia los aspectos ideológico-políticos y morales de la actividad de las brigadas que dominaban en el pe-

ríodo anterior, hoy día cedieron lugàr a los factores económicos y sociales objetivos.

Con la aprobación de la Concepción (el Modelo) de edificación del socialismo desarrollado (Julio, 1987), Bulgariá se destacó como uno de los países donde la autogestión irá aplicándose en todas las esferas de la vida social. Las expectativas son de que ello contribuirá a la formación de un ambiente económico y socio-político más favorable para el desarrollo de las formas colectivas de trabajo (inclusive en brigada).

Resumen y generalización:

La Conferencia Nacional del Partido (1978) constituye el inicio del viraje en el desarrollo de la OTB, es la línea divisoria entre el tipo tradicional y el nuevo tipo de brigadas. El primero puede considerarse basado en la escalà de valores, y el segundo - tipo de brigadas basadas principalmente en el interés económico /2/p. 659-660. La esencia del cambio consiste en la sustitución de la OTB cómo movimiento por brigadas diseñadas e implantadas como una parte orgánica natural de la estructura de la empresa. De importancia decisiva para la realización de esta innovación organizativa son los cambios cualitativos paralelos a la gestión de la economía, a la regulación normativa de las relaciones laborales y el inicio de los cambios en las organizaciones socio-políticas.

El principal resultado del proceso iniciado de reorganización es la transformación de las brigadas de problema periférico en uno de los problemas centrales del diseño organizativo. De esta manera en el proceso de la reestructuración se presta mayor atención a las bases en la empresa.

II. ESTRUCTURACION DE BRIGADAS DE NUEVO TIPO: CONCEPCIONES Y DISENO ORGANIZATIVO

Sería erróneo afirmar que la estrategia de reestructuración de las organizaciones en Bulgaria fue aclarada en detalles y acabada como modelo desde el mismo inicio y que faltaba sólo aplicarla en la práctica. Resultó que éste es un proceso prolongado cuyos dos aspectos, la formulación y la aplicación de la estrategia se completan y enriquecen mutuamente. Sin embargo, quedó invariable la consideración de la brigada como nivel autónomo en la jerarquía de la empresa y punto de partida en el cambio organizativo.

La estrategia elaborada presupone un diseño de los cambios estructurales. "Toda organización debe ser diseñada" /13/p.11. - esta máxima está en vigor para el diseño de los cambios en las brigadas y las empresas. Es comprensible que en la fase de la remodelación del diseño, al igual que en la fase de la elaboración de la estrategia, no es posible aclararlo todo en detalles, ni prever todo el conjunto de problemas que surgen posteriormente.

El diseño organizativo es un proceso que abarca dos fases: la primera - el tránsito de las concepciones (se supone que éstas figuran ya en la confección de la estrategia) a los criterios de la reestructuración; la segunda - el tránsito de los criterios a la creación de mecanismos que pondrán en acción las nuevas estructuras.

Estas fueron, en líneas generales, la lógica y la secuencia de los pasos iniciales que se emprendieron en Bulgaria después de la Conferencia Nacional del Partido. Las "Reglas tipificadas de la OTB y el cálculo económico de brigada" pueden considerarse una variante del diseño organizativo que incluye criterios tecnológicos y económicos de formación de brigadas de nuevo tipo y algunos mecanismos.

Entretanto, como ya se ha dicho, desde principios del año 1982 se dio inicio a la aplicación práctica del nuevo mecanismo económico y a la elaboración de una nueva ley laboral. Estas

iniciativas dispersaron los esfuerzos: junto con las formas institucionales (la empresa y la brigada) en el diseño organizativo se iba tomando conciencia de la creciente importancia del aspecto social: de las comunidades, de la gente integrada en las organizaciones. En las discusiones en primer plano salió la concepción sobre el colectivo laboral revelando de esta manera un nuevo plano en el proceso de la reestructuración; apareció un nuevo criterio del diseño organizativo.

1. La concepción sobre el colectivo primario.

Otras concepciones fundamentales

En los países socialistas el concepto "colectivo laboral" se emplea a partir de los años 30. Makarenko primero define este concepto en el sentido de que el colectivo es "un grupo libre de trabajadores, aunado por un objetivo único, por acciones unitarias, organizado y proveído de órganos de gestión y de respectiva disciplina y responsabilidad" /14/. Este concepto se empleó en una serie de trabajos psicológicos y pedagógicos de aquella época, se utiliza también en el derecho laboral /15/.

Este concepto cobra una aplicación particularmente amplia durante los años 60 cuando en los países socialistas se emprendieron nuevamente las investigaciones sociológicas y socio-psicológicas. Paulatinamente éste iba penetrando en otras ciencias sociales: en la economía política, la filosofía, la ética, la economía del trabajo. En especial, para la sociología y la psicología social el colectivo laboral presuponía un nuevo campo de investigaciones empíricas que incluía los problemas de la planificación social, el movimiento de cuadros, la participación en la gestión, las relaciones entre los individuos (el llamado clima socio-psicológico), etc. En la teoría de la gestión y la organización del trabajo, el colectivo laboral se consideraba fundamentalmente objeto de influencia (gestión, organización), a diferencia del subsistema gestor (la dirección económica) que se consideraba el sujeto en este proceso.

Lo común en las concepciones sobre el colectivo laboral era que él "unifica a un grupo de individuos sobre la base de

la propiedad socialista,que se plantean objetivos y tareas comunes y establecen entre sí relaciones de camaradería, colaboración y ayuda mutua", Se considera tarea (función)fundamental del colectivo la de producción, a pesar de que se señalan varias más: la educativa, la social, la de gestión, etc.

He aquí los tres aspectos principales y generalmente aceptados de la definición del colectivo laboral:

- surge sobre la base de la propiedad socialista;
- tiene objetivos, funciones y tareas comunes;
- las relaciones entre los miembros del colectivo se caracterizan por camaradería, colaboración y ayuda mutua.

Delineamos de manera relevante esas características,puesto que en las discusiones precisamente ellas, consideradas hasta entonces características naturales del colectivo laboral socialista, fueron sometidos a una revaloración.

En primer lugar se discutió la relación del colectivo laboral con la propiedad. No es difícil de notar que en la definición arriba citada, la propiedad es un <u>antecedente</u>, para el colectivo ella es algo que aparece en forma acabada y él debe formarse basándose en ella. En otras palabras, el colectivo no influye sobre la propiedad, no interviene en su gestión,para él la propiedad es la causa, y él mismo - el efecto.Más tarde el postulado de la propiedad fue revisado y fue dada otra formulación: "El Estado es el propietario, y el colectivo es el administrador"./16/ p.6.1.

El concepto clave es <u>administrador.</u> El propio hecho que se traza una diferencia entre el Estado y el colectivo de la empresa, confirma que a éste se conceden determinados derechos en la gestión y la utilización de la propiedad (los medios de producción). En sentido económico eso quiere decir mayor libertad: decidir qué producir, cómo producir, a quién vender y a qué precios. Posteriormente, en 1987, fue dado otro paso: a la empresa y a los órganos colectivos de dirección fue otorgado el derecho de vender o ceder una parte de los medios de producción, de hacer sus propias inversiones, de participar con la propiedad, que se les ha concedido, en empresas mixtas,in-

clusive en el extranjero.

El planteamiento sobre el colectivo laboral como administrador de la propiedad socialista, tiene también otros aspectos económicos, gestionarios y políticos. Lo que nos interesa en este caso es que, como resúltado de su desarrollo posterior, apareció la interpretación del colectivo laboral como un <u>sujeto independiente</u> de las relaciones laborales, paralelamente con la empresa, el individuo, los Sindicatos y el Estado.

En segundo lugar se planteó la cuestión: ¿Qué es lo que realmente integra a las gentes en el colectivo y las hace adoptar los objetivos y tareas comunes y unirse en torno a ellos? La presunción de que esto se da casi automáticamente con la aparición de la propiedad socialista, no convence. Ya hemos examinado que la sociedad socialista estructura toda una red de mecanismos para movilizar a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas generales. Sin embargo, aun así, los objetivos y las tareas siguen siendo exteriores con respecto al colectivo. Por lo consiguiente, es preciso hallar otra fuerza interna aglutinadora y motriz. Eso llamó la atención sobre el <u>interés colectivo</u>.

La circunstancia que el colectivo tiene sus intereses que se distinguen de los intereses de la sociedad y del individuo, se ha destacado aún en el pasado, pero eso se hacía sobre todo en un plano teórico e ideológico, sin conocer (eso presupone una investigación previa) su contenido real y sin desarrollar los mecanismos que forman el interés económico colectivo y lo representan ante los distintos niveles organizativos (una excepción en este sentido es la representación por parte de los Sindicatos en la firma de los contratos colectivos de trabajo con la dirección de la empresa). El paso radical siguiente se dio precisamente en la edificación de mecanismos y procedimientos de formación, de representación y de defensa del interés colectivo. En la tercera parte analizaremos más detalladamente estos mecanismos, y aquí señalamos sólo el hecho de que con la introducción del interés como concepto clave se hizo posible pasar al diseño y la formación de los órganos colectivos: las asambleas generales y los consejos. A través de ellos el co-

lectivo en su integridad está en condiciones de resolver problemas que forman parte de sus poderes.

En tercer lugar, la camaradería, la colaboración y la ayuda mutua que antes se interpretaban como rasgo inherente a las relaciones de producción socialistas, que emanan naturalmente de la propiedad de todo el pueblo y se aceleran por acciones morales (la fuerza del ejemplo), pasaron del centro a las periferias de las características del colectivo. Su lugar fue ocupado por las relaciones laborales colectivas. Estas aparecen allá, donde se desarrollan formas colectivas de organización del trabajo y surge la necesidad de la expresión de intereses económicos y laborales comunes (del grupo, del colectivo).

Los tres conceptos: sujeto colectivo, interés colectivo y relaciones laborales colectivas, permitieron a la concepción sobre el colectivo hacerse más operacional; vislumbrar aquellos cambios estructurales en la empresa que corresponderían a la idea estratégica general de que la remodelación del diseño organizativo se desarrolle desde abajo hacia arriba. En cuanto a eso surgieron dos problemas nuevos que resultaron ser agudos focos conflictivos en la discusión sobre los cambios estructurales durante el período 1982-1987. El primero concierne el vínculo "colectivo laboral - empresa"; el segundo se refiere a los niveles del colectivo laboral.

Elaborando la concepción sobre el colectivo a nivel de empresa, se delinearon dos sujetos fundamentales de las relaciones laborales y económicas: el sujeto institucional, es decir, la misma empresa y el sujeto social (de la comunidad), es decir, el colectivo. Realmente la tesis de que el colectivo es "algo diferente" de la empresa, se defendía en las investigaciones sociológicas aún a principios de los años 70 /17/. Shkaratan dio el siguiente paso defendiendo la tesis que el colectivo es la organización social de la empresa /18/p.8-44. De todos modos, en éstas y en otras publicaciones de los años 70 la discusión se llevaba a cabo principalmente en el plano teórico. A principios de los años 80 este problema surgió en un plano meramente práctico por cuanto de su solución dependía cómo se consideraran los órganos recién creados de gestión colectiva:

órganos del colectivo o de la empresa. De allí: si la voluntad del colectivo en la solución de una serie de problemas que cabían en los límites fuertemente ampliados de los poderes se volvería voluntad de la empresa o al contrario. Dicho sin indirectas, eso decidía el problema del poder: se éste se ejercerá por las masas o por la institución, en la persona de su representante, el dirigente económico.

El choque de las dos concepciones (acertadamante llamadas por un jurista búlgaro "la concepción sobre el colectivo" y "la concepción sobre el director" /19/ p.121,122, condujo a la preferencia política por la primera. En la Concepción Partidaria del nuevo Código del Trabajo se dice: "El colectivo laboral es el contenido social principal de esta organización . Por otra parte, el colectivo laboral en las organizaciones socialistas no es sólo una formación social que se ocupa de actividad económico-productiva puramente ejecutiva. El, en la persona de la asamblea general o de la asamblea de los delegados plenipotenciarios está elevado al rango de órgano de la organización. De esta manera la voluntad del colectivo se vuelve voluntad de la propia organización" /10/ p. 47.

Cabe subrayar que en los años posteriores T.Yivkov en múltiples ocasiones vuelve a examinar este problema poniendo en relieve cada vez que precisamente el colectivo, mediante sus órganos es <u>sujeto de la gestión</u>. No obstante de que este problema cobró una reglamentación normativa en el nuevo Código del Trabajo y en el Reglamento de Actividad Económica, él, a nuestro parecer, seguirá siendo discutido en el contexto del tránsito a la autogestión.

En lo que se refiere a los niveles del colectivo laboral, en la literatura sociológica y socio-psicológica, como también en las actas normativas que plasman el estatuto del colectivo laboral, se introdujo la diferenciación entre el colectivo laboral primario y el colectivo laboral fundamental. En el nuevo Código del Trabajo se da la siguiente definición de cada uno de ellos /20/ p.11,art.12, ap.2, ap.3 :

"El colectivo laboral primario abarca a todos los obreros que juntos cumplen una tarea independiente como parte de las tareas generales de la empresa, trabajan en estrecha interacción y cercanía de los puestos de trabajo y están separados en una brigada (departamento, servicio u otra unidad organizativa de base)".

"El colectivo laboral fundamental abarca a todos los obreros de la empresa que cumplen tareas comunes de acuerdo a su objeto de actividad y se hallan en permanente interacción laboral y social. El colectivo laboral fundamental comprende a los colectivos laborales primarios de la empresa".

La relación de la diferenciación introducida entre el colectivo laboral primario y el fundamental con la OTB, es evidente. El colectivo primario, y respectivamente la brigada, se definen como <u>nivel autónomo de la estructura organizativa</u>: el colectivo, el grupo de obreros, unidos en la brigada, son el factor determinante para la independencia de este nivel en el sentido organizativo. El primer cambio presupone una reestructuración de la empresa de tal manera, que se abra "espacio" de acción para el nuevo nivel (y eso presupone la liquidación de las estructuras departamentales intermedias); el segundo impone, al diseñar la brigada como unidad organizativa, que el criterio social (que se deriva de la gente, de la comunidad) desempeñe un importante papel junto con el criterio tecnológico y el criterio económico.

Paralelamente a la concepción sobre el colectivo y los conceptos vinculados a ella, en la primera mitad de los años 80 fueron desarrolladas las concepciones sobre la <u>democracia directa y la autogestión</u> /21, p.108-115/. Ellas también incidieron en la formación del nuevo modelo de la OTB, pero esta vez desde el punto de vista de la incorporación de la brigada en la jerarquía organizativa y en las relaciones sociopolíticas.

Si excluimos el control obrero (político por su carácter) sobre las empresas privadas inmediatamente después del 9 de septiembre de 1944, la democracia industrial en Bulgaria se

realizaba como democracia representativa, deliberativa. Eso quiere decir que los obreros, al igual que el colectivo laboral, expresan su posición a través de los Sindicatos, los cuales son sus representantes. A partir de principios de los años 70 se formaban comités especiales en las empresas, se emprendían estudios de la opinión de los obreros sobre distintos problemas a resolver, pero esta opinión era de carácter consultivo, y no obligatorio /11/. Lo mismo se refiere a los órganos formados en las brigadas-prototipos en la década de los 70: el consejo de brigada, el consejo de los jefes de brigadas y la asamblea general funcionaban como <u>formas deliberativas</u> de participación de los obreros en la gestión.

En el XII Congreso del PCB (1981), por primera vez se presentó la formulación política de la nueva forma de la democracia industrial, la <u>democracia directa</u>. En resumen, eso significa otorgar al colectivo primario y al colectivo fundamental el derecho de expresar su voluntad soberana y directamente (no por medio de los Sindicatos, sino a través de órganos elegidos por ellos mismos) y de <u>tomar decisiones</u>. Precisamente el derecho a tomar decisiones es el criterio que deslinda claramente la democracia directa y la democracia representativa y deliberativa. Así se abre el paso a la autogestión, es decir, a la transformación del colectivo primario y del fundamental de objeto en sujeto de la gestión.

La vinculación de la OTB a la democracia directa y a la autogestión * no como concepciones periféricas, sino centrales en el desarrollo de la estrategia para las brigadas de nuevo tipo, abre un nuevo horizonte ante las búsquedas de nuevos criterios y resoluciones estructurales. En primer plano resalta el problema de la <u>capacidad de la brigada de autogestionar-se</u>, es decir, hallar lo óptimo en cuanto a su magnitud, órganos y mecanismos que la transformen en unidad autoorganizada.

---

*Según el economista político soviético A.Ausan, la esencia de la autogestión en el nivel básico está en el desarrollo de las formas colectivas de organización del trabajo y la distribución. Desde este punto de vista él defiende la tesis que a la brigada se le debe conceder el derecho de completar su composición, de distribuir las funciones laborales y los ingresos, señalando como ejemplo de este enfoque a Bulgaria /23,p.81/.

2. De las concepciones a la práctica: reestructuración, regulación normativa, difusión

Disponiendo de un sistema relativamente acabado y lógicamente estructurado de concepciones, puede pasarse a la siguiente fase de la aplicación de la estrategia de cambio: la reestructuración y el diseño organizativo. La experiencia de los países socialistas demuestra que los cambios, incluidos los de carácter radical, se realizan buscando nuevas resoluciones organizativas por encima del nivel de la empresa (Hungría, Polonia, URSS), pero sin una reestructuración interna.

¿Se somete, en general, la organización tradicional de la empresa a una reestructuración? Si se somete, ¿se refiere esto al modelo organizativo integral, o sólo a algunos eslabones suyos, por ejemplo, buscando nuevos enlaces más democráticos entre la cumbre (la gestión) y la base (los obreros ocupados en el proceso de producción)?

Todavía Emery y Torsrud /22,p.85-87/ discuten la cuestión de los cambios eventuales en la cumbre, relacionados con la aparición de la nueva forma de democracia industrial - los consejos obreros. Lo que nos interesa es hasta qué grado en la realidad puede dividirse el poder estre la cumbre y la base, pero sin cambios mutuamente vinculados en los dos niveles.

El tema de la reestructuración, otra vez en el aspecto jerárquico y desde el punto de vista de las posibilidades de eliminar la estructura estática (departamental) y reemplazarla con mecanismos integrales flexibles, fue tratado por Galbraith /13/. Gustavson, a su vez, enfoca este problema, vislumbrando en la reestructuración la vía hacia la formación de empresas de "nuevo tipo" /24,p.179-181/.

Ambos autores dedican considerable atención al modelo jerárquico, adoptado en la organización de la empresa, y en especial - al tránsito de la jerarquía rígida a formas más flexibles y "atenuadas" de relaciones verticales. El aspecto jerárquico, pues, de la reestructuración parece que se vuelve uno de los temas dominantes en la teoría organizativa occidental (Ver Adizes /23,p.19-20/; J.Naisbitt y P.Aburdene /25/ y otros).

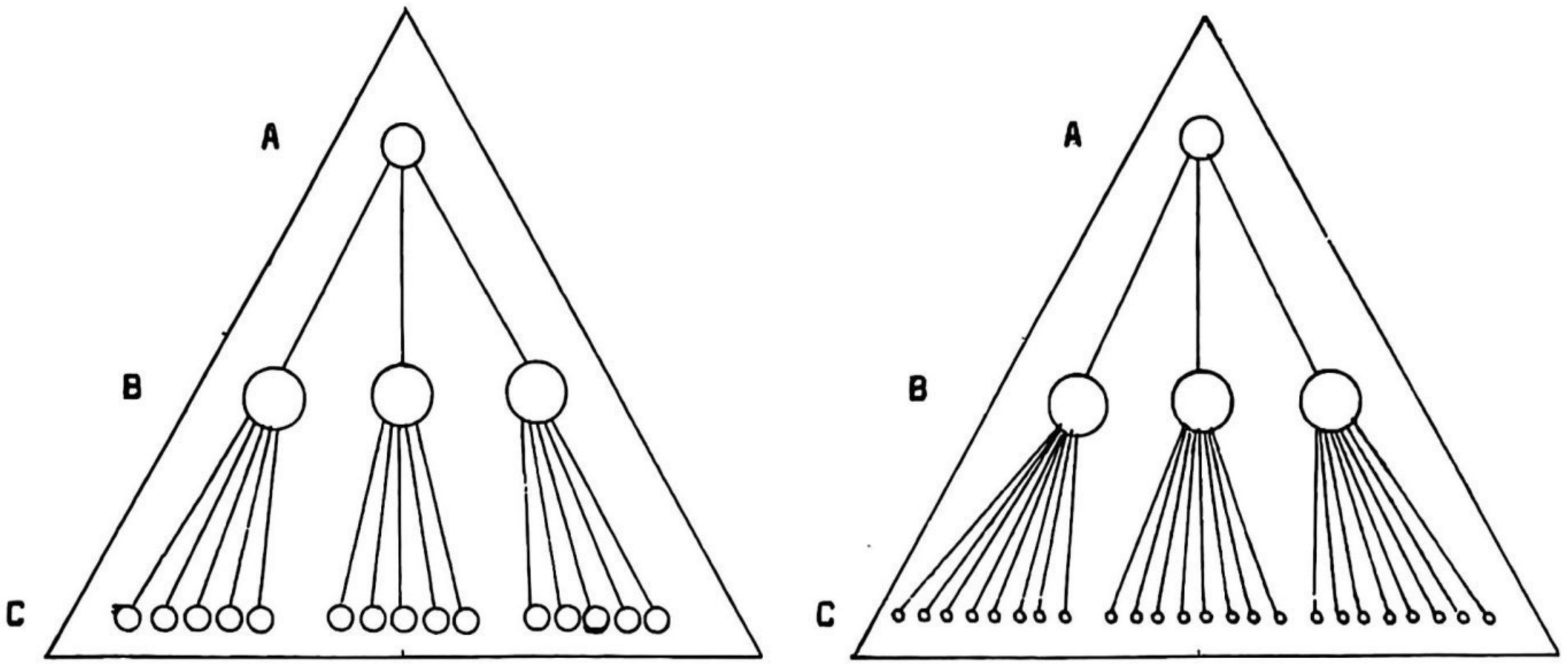
De lo expuesto en el párrafo anterior se hace evidente que lo singular del enfoque búlgaro hacia la reestructuración reside no sólo en la formación de un nuevo nivel organizativo (la brigada), sino también en la eliminación del nivel ya existente, la sección.

De la literatura tomada en consideración queda claro, que el único país socialista en que se realiza una reorganización de los niveles internos de la estructura de la empresa, es Yugoslavia. Allá, con la implantación de la Ley del Trabajo Asociado, la llamada "Organización Básica del Trabajo Asociado", es decir, el departamento, la sección, o la filial de la empresa se convierte en unidad independiente, que firma contratos con la empresa (y en algunas ocasiones con otras OBTA).

Estra reorganización de la estructura, según parece, proviene del criterio económico, en virtud del cual la distribución del ingreso se relaciona con el producto final, en la mayoría de los casos producido por la sección. A pesar de que existen subdependencias, parece que no hay exigencias externas, ni normas jurídicas de formación de tales unidades por criterios internos. Eso, por supuesto, está en oposición a las normas jurídicas para el modelo de la organización en brigadas, adoptadas en Bulgaria. Por lo tanto, existe un contraste entre el proceso de reorganización de las estructuras internas de planta en Bulgaria y el de Yugoslavia. En Yugoslavia este proceso puede ser interpretado como un proceso que comienza desde arriba y se detiene en el nivel medio, y en Bulgaria - que comienza desde abajo con la organización en brigadas, con vistas a eliminar el nivel medio.

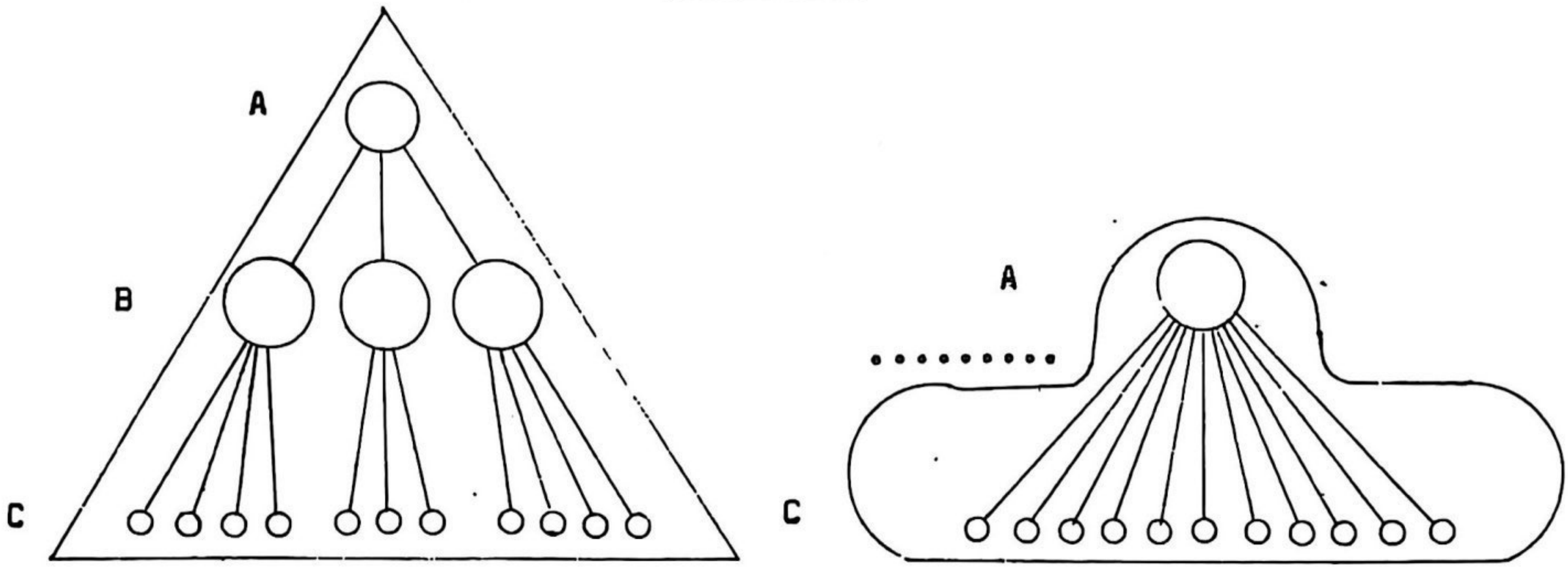
Los cambios en Bulgaria pueden ilustrarse con el ejemplo de dos empresas: la primera de la construcción de maquinarias pesadas (Fig.1), y la segunda de la industria textil (Fig.2):

Figura 1:



A - DIRECCION DE LA PLANTA
B - SECCIONES
C - BRIGADAS

Figura 2:



En la primera empresa hasta la segunda mitad del año 1986 había 3 secciones y 15 brigadas, y en la segunda - 3 secciones y 11 brigadas. Con la campaña electoral en septiembre-octubre de 1986, en la primera se realizó una reestructuración en el sentido de disminución del número de miembros de la brigada y aumen

to del número de las brigadas. Eso afectó parcialmente la estructura seccional, pero ésta siguió existiendo. En principio el nuevo aspecto es el nuevo estatuto administrativo del ex jefe de sección. Según la ley, éste se elige en la asamblea general de todas las brigadas de la sección (que se convoca una vez , en tanto que en la gestión operativa tal órgano no existe), siendo transformado su estatuto de jefe administrativo (jefe único) en coordinador de las brigadas a nivel seccional.

En la segunda empresa se suprime el nivel medio (B) y de este modo la estructura de la empresa pasa a ser de dos eslabones: colectivo primario (brigada) y colectivo fundamental (empresa). Los órganos elegidos en la dirección colectiva, y como es de esperar, los mecanismos democráticos de gestión, deben de transformar la jerarquía rigurosa en una estructura de nuevo tipo, de autogestión. La relación entre los dos niveles es directa y no se basa en disposiciones bajadas por el nivel "superior", sino en diálogos y contratos en pie de igualdad.

Aún en el curso de estas aclaraciones se pone de manifiesto que el problema clave en la reestructuración es cómo definir los límites, el tamaño y la composición de las brigadas. El tamaño de las organizaciones sujetas al diseño (o remodelación del diseño) se discute desde hace mucho tiempo por los teóricos /26,p.32-38/ y por los prácticos.La prueba delo último es la tendencia actual a crear pequeñas y medias empresas en que pueden establecerse estructuras y programas de producción más flexibles. En la literatura científica también se discute el problema de la magnitud y la composición de los colectivos /27, p.38-41/ en relación con las formas colectivas (en grupo) de organización del trabajo.

En Bulgaria desde el mismo inicio de la labor práctica sobre la reestructuración surgieron dos enfoques: organizativo-laboral y sociológico. El primero comprobó la necesidad de que los límites de la brigada coincidan con el ciclo tecnológico acabado; el segundo acentúa en la magnitud de la brigada - no en el aspecto meramente cuantitativo, sino social, señalando las ventajas de los pequeños grupos laborales, por ser más in-

tegrados, más susceptibles a los mecanismos de autorregulación.

De esta manera el problema de los <u>criterios</u> y su prioridad en la estructuración de las brigadas se hace central. El es objeto de discusiones en otros países socialistas también. En las reglas tipificadas de la OTB elaboradas en la URSS, por ejemplo, se acepta que estos criterios son: el tecnológico (ciclo tecnológico acabado) y el económico (cálculo económico y automanutención).

Según L.Hethy /12,p.665-667/ los criterios son tres: la racionalidad tecnológica; la racionalidad económica y el control gestionario; la humanización del trabajo y la participación.

En el Código del Trabajo en Bulgaria todavía en la definición del colectivo primario, al igual que en las reglas internas de la OTB, que se confeccionan en cada empresa, se adopta un conjunto de criterios: el económico, el tecnológico, el gestionario(autogestionario) y el social. El predominante entre ellos es el económico y éste es uno de los rasgos distintivos del modelo búlgaro de la OTB.[7]

<u>El criterio económico</u>. Este puede reducirse a la siguiente exigencia, a primera vista elemental: la brigada debe trabajar según el cálculo económico (se recomienda el cálculo económico interno de brigada) y automantenerse. Eso presupone <u>calcular</u> todos los gastos: de trabajo vivo, de materiales, materias primas, combustibles y energía, de amortizaciones, etc.; <u>compararlos</u> con el resultado final (el aporte) de la brigada, medido éste sobre la base del producto acabado (final) o intermedio, producido por la misma, sea máquina, pieza o conjunto de piezas, servicio, etc. Se sobrentiende que el aporte de la brigada debe ser suficientemente alto para que ésta pueda <u>automantenerse</u>, es decir, poder formar el fondo salarial, al igual que otros fondos de destinación social.

Resultó, sin embargo, que en una serie de producciones, la confección de los dos tipos de cálculos: de los gastos y del aporte de la brigada en el resultado final de la empresa es sumamente difícil, y en algunos casos (con la tecnología existente y modo de organización de la contabilidad) es imposible. Eso

convirtió a las exigencias provenientes del criterio económico, en unas de las más difíciles a cumplir. Es significativo el hecho de que hasta hoy día, casi 10 años después de dar el inicio al nuevo tipo de OTB sólo alrededor del 60 por ciento de las brigadas realizan su actividad en base al principio del cálculo económico, y la parte correspondiente de las que se automantienen, es aún más baja.

El criterio tecnológico. La brigada se estructura sobre la base del ciclo tecnológico acabado. Acabado quiere decir con producto mensurable (intermedio o final). El objetivo es doble: por un lado, abarcar a todos los obreros (fundamentales y auxiliares), al igual que a los especialistas, incorporados directamente en la fabricación de este producto;por otro lado, hacer cálculos económicos de los gastos y el aporte (la parte correspondiente) de la brigada en el mismo (en este caso el criterio tecnológico se conjuga con el económico).

En un inicio la reacción predominante hacia este criterio en las empresas fue mecanicista. En la medida en que las secciones, por ser una estructura industrial tradicional, están formadas de tal manera que en la mayoría de los casos abarcan un ciclo tecnológico acabado y un producto final (intermedio), la tendencia era la de transformar la sección en brigada. Las "secciones-brigadas" se componían de 300-400 y más obreros y especialistas y esto hacía difícil su gestión sobre la base del cálculo económico interno. Mucho menos estas brigadas-gigantes respondían a las exigencias de la democracia directa.

Los argumentos de los partidarios de la coincidencia de los límites de la brigada con la sección parecían convincentes: la sección es una unidad tecnológica y económica acabada,es una realidad que no puede ser cambiada. Eso era "válido" principalmente para la industria metalomecánica y química.

En muchas empresas,sin embargo, sobre todo de la industria ligera, se procedió a la creación de brigadas que integraban uno o varios turnos.

Esta variante resultó ser la más acertada y ella fue apoyada más en el curso de la campaña de balance y elección para

los órganos de autogestión en 1986. Es entonces que se hizo el primer intento práctico serio de reestructuración: a) eliminando las secciones-brigadas (según las investigaciones del IICPS "J.Dimitrov", eso se realizó casi totalmente en los centros de trabajo); b) eliminando del todo a las secciones como unidad administrativa (en una de cada 7 empresas); c) transformando la sección de unidad administrativa en nivel de coordinación (como idea y estatuto modificado del jefe de sección - en una de cada tres empresas). Los datos estadísticos señalan que en las empresas que tienen turnos de trabajo, el 51,4% de las brigadas están formadas bajo el principio "una brigada - un turno", y el 48,6% de las brigadas incluyen todos los turnos, sean 2, 3 6 4.

<u>El criterio gestionario (autogestionario)</u>. Uno de los objetivos de la reestructuración es la transformación de la brigada en unidad autogestionada. Eso implica formar en ella órganos de la democracia directa, y no de la representativa. Está claro, que si la brigada incluye a 300 o más miembros, ella no puede convocar una asamblea general, sino una asamblea de los delegados plenipotenciarios (entretanto, en las empresas de personal de más de 300 personas también se convoca la asamblea de los delegados). Así que, desde el punto de vista de los órganos de autogestión la exigencia es de formar <u>brigadas más pequeñas</u>. Esta exigencia coincide con el criterio de gestión: la gestión operativa se realiza más fácilmente cuando la brigada trabaja sobre una misma área, cuando tiene un solo turno y pocos obreros. La validez de este criterio se ha comprobado en múltiples ocasiones en la práctica, por ejemplo, cuando el consejo de brigada o la asamblea general deben tomar una decisión urgente.

<u>El criterio social</u>. Inicialmente combatido y considerado inaplicable en el plano operacional, éste ocupó un lugar central junto a los criterios arriba mencionados. Los sociólogos y los psicólogos sociales siempre han destacado la importancia del fenómeno "cohesión interna de grupo". Este se ilustra con la magnitud de los grupos: muchas investigaciones demuestran

que la magnitud óptima de los pequeños grupos de trabajo en que se incluye también la brigada, varía entre 10 y 30 personas;son aceptables los grupos de 50-60 personas, pero por encima de este límite los indicadores de la cohesión de grupo por lo regular van bajando. (El otro extremo - grupos de 5-10 personas muchas veces es la mejor variante desde el punto de vista de la integración interna de grupo, pero se opone a los primeros tres criterios).

¿Cuál es la base de la cohesión de grupo? A esta pregunta se dan diferentes respuestas en las investigaciones empíricas, y entre las más frecuentes están: los estrechos contactos y el control recíproco; la posibilidad de crear mecanismos orgánicos de autorregulación; la mejor oportunidad de sustitución mutua y de mayor ayuda mutua, etc.

El hecho de que el criterio social se acepta como estructurador no significa que éste se respeta en todas partes. Las observaciones en las empresas industriales búlgaras indican que él más bien se declara (sobre todo en plano general) que aplica realmente al determinar los límites, la magnitud y la composición de las brigadas.

Examinando los criterios en su unidad a través del prisma del "modelo ideal" de la brigada de nuevo tipo hay que señalar:

- el criterio económico es <u>directriz</u> y atraviesa todos los demás. Esto corresponde a la idea de convertir la brigada en unidad económica;
- el criterio autogestionario es <u>decisivo</u> por cuanto sin la autogestión la brigada no estará en condiciones de ejercer sus derechos económicos y de influir sobre los niveles superiores (la estrategia de la "presión desde abajo");
- el criterio tecnológico y por ahora el criterio social están <u>subordinados</u> a los dos primeros.

Sin embargo, es imprescindible que los cuatro criterios se apliquen en un <u>conjunto</u> para que se trate realmente de un nuevo tipo de brigada. En lo que se refiere a los objetivos y resultados humanos y morales (los valores socialistas) de la

OTB, éstos deben ser derivados de la aplicación de los criterios señalados (que no excluye la posibilidad y la necesidad de realizar un trabajo aclaratorio en el curso de la implementación de la OTB con el objetivo de infundir una actitud positiva hacia la misma).

Lo que distingue la <u>aplicación</u> de la estrategia de formar un nuevo tipo de brigadas en Bulgaria, a diferencia del enfoque con respecto a las brigadas tradicionales, es la <u>regulación normativa</u>. Se trata de la regulación a nivel de una ley del rango del Código del Trabajo y el aprobado por el Consejo de Ministros "Reglamento de Actividad Económica". En los demás países socialistas la reglamentación normativa de la OTB, por cuanto existe, se expresa en reglas y recomendaciones tipificadas(ejemplares).

Las dos actas normativas entraron en vigor desde principios del año 1987. Paralelamente se inició la elaboración de reglas internas de planta de la OTB. De esta manera se aseguró un pliego de documentos que estipulan el estatuto de la brigada de nuevo tipo, que en el orden jerárquico se presentan así:

Documento	Período(año) de confección	Organo que lo aprueba	Año en que entró en vigor
1. Código del Trabajo	1982-1986	Asamblea Nacional	01.01.1987
2. Reglamento de la Actividad Económica	1985-1986	Consejo de Ministros	01.01.1987
3. Actas normativas derivadas del Código del Trabajo	1986	Consejo de Ministros y CC de los Sind. Búlgaros	01.01.1987
4. Reglas ramales de la OTB	1987	Organo dirigente del respectivo Ministerio o Asociación	-
5. Reglas internas de la OTB	1987	Asamblea general del colectivo fundamental	-

Al final, a las características de la aplicación de la estrategia debe referirse la divulgación de las brigadas de nuevo tipo en las empresas. En este caso es también adecuado hacer una comparación con la divulgación de las brigadas tradicionales. Durante los años 60 y 70, como ya se ha dicho, se concedía prioridad al ejemplo de las brigadas vanguardistas como factor que motíva su difusión. Se utilizaba la presión tanto política, como administrativa. Hoy día la difusión se realiza sobre una base legal (la regulación normativa no significa una implementación voluntaria, a juicio propio, de la OTB, sino obligatoria). De esta manera la brigada se hace una parte integrante de la empresa, dando origen a la necesidad de futuros cambios estructurales, inclusive a nivel de uniones y asociaciones [8]. Desde el punto de vista de la divulgación de la brigada no es de menos importancia el requisito de reorganizar el sistema de planificación, la contabilidad y la gestión operativa (una cuestión que será tratada en el siguiente párrafo).

Hasta ahora conscientemente hemos hecho hincapié en los cambios cualitativos, impuestos por la OTB, tanto en los ya realizados, como también en los que difícilmente se abren paso, o bien que posteriormente deberían de aparecer. En el aspecto cuantitativo los ritmos y las proporciones de la divulgación de la OTB parecen grandiosos.

El primer año en que se rindió balance estadístico de la OTB es 1980. Entonces en brigadas se incluían el 77% de los obreros industriales. En los seis años posteriores el número de obreros abarcados en brigadas ascendió en un 9,7%, y en 1986 alcanzó el 86,9%. Son más acelerados los ritmos de desarrollo de la OTB en la industria metalomecánica, textil y la construcción.

Esta aplicación acelerada fue criticada como "tendencia abusadora de los índices cuantitativos". El enfoque cuantitativo se debe parcialmente al afán de evaluar más altamente el trabajo y darle una mejor presentación, por cuanto la creación de la OTB era uno de los criterios de evaluación del trabajo

de los órganos locales de dirección económica, partidaria y sindical; dicho enfoque se debe, en parte también, a la aplicación mecanicista de los criterios conrespecto al nuevo tipo de brigadas sin consideración de la especificidad de la empresa y sin acatar las exigencias del criterio directriz, el económico, que implica la organización de cada brigada en base al principio del cálculo económico y de la automanutención.

Los estudios y los análisis de la OTB durante el período 1982-1987 demostraron que el perfeccionamiento cualitativo ulterior depende fundamentalmente de dos factores: de la posición adoptada por las direcciones económicas de las empresas y de los cambios estructurales en el nivel superior a la empresa.

3. Los "partenaires" sociales: la aplicación de la OTB como política

Como hemos visto, la opción estratégica por el desarrollo de la OTB fue una cuestión planteada a nivel nacional y sobre ella fue tomada una decisión política. En la aplicación ulterior de la estrategia, o sea, a la hora del diseño organizativo y regulación normativa, al parecer, los aspectos políticos y sus respectivas consecuencias quedaron en segundo plano. Pero, en la fase de la divulgación general de las brigadas en la práctica y su conversión en parte integrante de la organización del trabajo surgieron, tanto en la planificación, como en la gestión, divergencias en las posiciones y en los intereses de los grupos que participaban en este proceso. Si hay choque de intereses que implica la búsqueda de soluciones aceptables para todos, quiere decir que resalta de nuevo la importancia política de la cuestión. Claro está, aquí se trata de una política aplicada, operativa, de coordinación de puntos de vista, búsqueda de nuevas palancas y mecanismos para modificar la posición de uno u otro grupo, etc.

Veamos, ¿cuál fue la actitud de los "partenaires" sociales hacia la OTB, en la fase de su aplicación práctica?

La dirección económica. Su actitud puede ser caracterizada de la manera más breve así: positiva, pero no muy activa en el plano práctico. Nuestros estudios, realizados en 1982-1984 en las empresas, demuestran que la mayoría de los dirigentes económicos prefieren la OTB. A pesar de esto, sin embargo, no son pocas las excepciones de aquéllos que consideran más adecuada la vieja forma individual de organización del trabajo.

Evidentemente, no se pueden colocar bajo denominador común todos los dirigentes económicos. Las entrevistas con directores, sus suplentes y jefes de secciones en varias empresas industriales nos permiten diferenciar tres grupos de dirigentes: a) aquéllos que han adoptado la OTB como elemento de su propia estrategia económica para el desarrollo de la empresa; b) los que adoptan la OTB como medida impuesta por las instancias superiores (por lo regular, precisamente entre ellos está más divulgado el enfoque mecanicista, cuantitativo); c) dirigentes de actitud negativa hacia la OTB.

Aquí merecen mayor atención los dos casos extremos: el primero y el tercer grupo.

Son característicos del comportamiento de los dirigentes del primer grupo los esfuerzos activos por aplicación de la OTB en base a proyectos especiales (a menudo, con la ayuda de asesores peritos), cálculos económicos, preparación del personal, cambios en el mecanismo interno de distribución del salario de acuerdo con los criterios de las brigadas de nuevo tipo, etc. Tal situación fue constatada en el combinado "Blagoy Popov" - metalomecánica pesada, en la empresa "Vida" - confección de ropa, en el combinado de motores diesel "V.Kolarov", etc.

En el tercer grupo se pone muy de relieve la actitud negativa de los dirigentes de nivel medio: jefes de departamentos y secciones. Las causas de este comportamiento son diferentes. Para el jefe de sección la brigada de nuevo tipo significa reducción de una parte de su poder administrativo - por ejemplo, el derecho de nombrar y despedir obreros, de sancionar (a pesar de que formalmente esto ha sido realizado por el

director, la opinión del jefe de sección ha sido decisiva siempre); significa también privación de una parte muy esencial de su poder económico - el derecho de ejercer influencia sobre la distribución del salario entre los grupos y los obreros individuales. Para los jefes de departamentos - Trabajo y Salario, Contabilidad, Planificación, la aparición de las brigadas de nuevo tipo implica trabajo adicional para hacer llegar los índices del plan al nivel de la brigada (hasta 1982 dichos índices se fijaban sólo para la empresa en conjunto); calcular el fondo de salarios para cada brigada por separado, elaborar todo el complejo de normas y tasas de la brigada, etc.

L.Hethy /8,p.35/ afirma que las brigadas facilitan el trabajo de la dirección económica. La impresión basada en los estudios hechos en varias empresas búlgaras es de que esto se refiere, hasta cierto punto, al director y sus suplentes (bajo la condición de que se haya realizado todo el trabajo previo de diseño, creación de nuevas estructuras y mecanismos y se haya garantizado un abastecimiento regular). En lo que a los dirigentes de nivel medio se refiere, su trabajo operativo en las condiciones de la OTB no sólo que no se simplifica y facilita, sino que debe transformarse en actividad de apoyo a las brigadas. Como demuestra la experiencia búlgara en el período 1982-1987, precisamente eso es lo más difícil, pues entra en contradicción con el estilo tradicional de gestión operativa y, al fin y al cabo, en contradicción con los intereses inmediatos de una parte significante de los dirigentes.

Los obreros. El paso de la forma individual a la forma colectiva (en brigadas) de organización del trabajo resultó ser bastante radical para una parte considerable de los obreros(incluso para aquéllos que hace tiempo estaban trabajando en las brigadas del tipo tradicional). Las investigaciones hechas en el seno de los obreros en el período inicial demuestran que su posición verbal es positiva: 43,0% se expresaron a favor de la OTB. Se observan, sin embargo, algunas diferencias:

- con mayor disposición se integran a las brigadas los obreros de calificación baja y media;

- los obreros altamente calificados y, sobre todo, los vanguardistas se manifiestan más reservados;
- los jefes de brigada (a pesar de que supuestamente deberían jugar un papel rector en el desarrollo de la nueva forma de organización del trabajo) no son unánimes en sus evaluaciones. Un estudio realizado en 1986 en 16 empresas demuestra que 9,0% de los jefes de brigada hubieran preferido volver a la forma antigua individual de organización del trabajo.

Detrás de estas diferencias se esconden intereses que han sido afectados: de los obreros altamente calificados y de los vanguardistas - porque su salario, con el nuevo mecanismo de distribución (el fondo de salarios se calcula para la brigada en conjunto y se distribuye entre sus miembros por votación), por lo regular, disminuye. Aquí influye fundamentalmente la tendencia a la nivelación que será especialmente analizada en el capítulo siguiente; al contrario, los obreros de calificación baja y media consideran que quedarán beneficiados por la nueva forma de organización y remuneración; para el jefe de brigada dicha forma implica más deberes (por lo regular, él es obrero, organizador y representante de la brigada en el diálogo con la dirección: está sufriendo una ooble presión por parte de los obreros y de la dirección).

Claro está, que estas constataciones implican una simplificación consciente, por cuanto la idea y el diseño de la OTB no prevén la nivelación de la remuneración. Además, aquí se trata de reacciones a los primeros pasos dados por la OTB, los cuales, antes de resolver problemas pendientes, más bien originan problemas.

Lo fundamental, sin embargo, persiste: aun cuando tenemos una OTB desarrollada, con mecanismos acoplados, los intereses inmediatos de los obreros no pueden coincidir totalmente con los intereses de la empresa y de su dirección. Entre la "base" y la "cumbre" de la empresa siempre se conservará un <u>campo de tensión</u>. Dicho campo, siempre y cuando sean hábilmente manejadas las palancas económicas, puede llevar con efecto a la rea-

lización de la filosofía gestionaria muy empleada actualmente en Bulgaria, que se expresa en "gestión de los intereses, gestión por medio de los intereses".

Las organizaciones socio-políticas. Se trata, fundamentalmente, del Partido y de los Sindicatos, ya que el Komsomol queda en la periferia de esta actividad.

En realidad, la explicación de la posición del Partido es más fácil, por las circunstancias siguientes: primero, porque la decisión política que tomó el segundo por su importancia foro partidario, la Conferencia Nacional, de la transformación de la OTB en un elemento de la estrategia, predeterminó las acciones ulteriores de las organizaciones del Partido en apoyo a dicha iniciativa; segundo, porque en la Conferencia y en el período posterior hasta mediados de 1987 no se planteaba el problema de los cambios (estructurales y del método de trabajo) en el seno del Partido. Recién en el Pleno de Julio (1987) del CC del Partido Comunista Búlgaro se planteó la necesidad de una reestructuración radical de la actividad del Partido en las condiciones de la autogestión: la necesidad de abandonar la práctica de la ingerencia directa y de distanciarse de las diferentes estructuras y niveles del poder estatal, etc. /28,p.96-99/.

Estas cuestiones, por otro lado, salen fuera de los marcos del tema y se refieren al modelo más general de funcionamiento del sistema político del socialismo. Al mismo tiempo, vale la pena destacar que en el período después de la Conferencia del Partido en 1978, en la actividad de ciertas organizaciones partidarias de empresas se observan cambios en el sentido de que de una gestión directa del trabajo en torno a la aplicación de la OTB, se pasa al control y al apoyo político.

Los Sindicatos manifestaron una notable actividad en el proceso de realización de la estrategia referente al nuevo tipo de brigadas. Esta posición es comprensible: la OTB abarca prácticamente todo el conjunto de relaciones laborales que caben en el área de su actividad - salarios, normas, calificación, ocupación, legislación laboral, etc. El apoyo prestado a dicha estrategia y a la propia aplicación de la OTB fue categórico y

fue declarado una de las tareas primordiales de los Sindicatos. Tal fue la plataforma formulada por el Noveno Congreso de los Sindicatos Búlgaros, celebrado en 1982 /29, pág.92/. No sólo eso, sino que la concentración de los esfuerzos de los activistas sindicales y dirigentes de los colectivos y, sobre todo, de los colectivos primarios, fue elevado al rango de principio organizativo del cual se juzgará para evaluar los resultados de su trabajo. En el período 1982-1987, prácticamente no hay foro sindical nacional en el cual la OTB no haya sido analizada como problema central.

La posición de los Sindicatos fue concretizada y realizada en varias direcciones:

- <u>estructural</u>. Los Sindicatos emprendieron cambios estructurales en sus organizaciones en las empresas a partir de 1984, creando dos tipos de organizaciones: la primaria - a nivel de la brigada, y la fundamental - a nivel de la empresa. De este modo, por lo menos formalmente, la estructura sindical a este nivel fue puesta en correspondencia con la idea y el proyecto de la OTB;

- <u>normativa</u>. Los Sindicatos participaron en la elaboración de los documentos normativos que reglamentan la OTB a todos los niveles: nacional (el Código del Trabajo y las actas normativas de él derivadas); de rama (los documentos normativos departamentales); regulación normativa interna (en las empresas);

- <u>trabajo organizativo y educativo</u>. Las organizaciones sindicales en las empresas se ocuparon de cuestiones relacionadas con la organización práctica de las brigadas de nuevo tipo: persuadían a obreros y dirigentes de sus ventajas, ayudaban en la elaboración y aplicación del nuevo esquema de distribución del salario (mediante el coeficiente de participación laboral), intervenían en situaciones conflictivas, organizaron la formación de los jefes de brigada y los encuentros de intercambio de experiencia, etc. Los Sindicatos fueron los iniciadores de dos campañas consecutivas de elección de órganos colectivos de gestión, incluso al nivel de la brigada (en 1982 y 1984) y organizadores de una tercera, en 1986.

Sin embargo, esta actividad no se debe sobrevalorar, ni debe dejar la impresión de que el proceso de integración de los Sindicatos como factor (agente) de los cambios ha sido llano, sin conflictos y divergencias. Dicha actividad se explica, hasta cierto punto, con la aspiración de los Sindicatos de responder a las exigencias que se les plantearon de ser el "garante del mecanismo económico" y "organizador del colectivo laboral" /30/p.43,p.25. No obstante, cuando después de 1984 se revelaron algunos defectos de la primera variante del mecanismo económico y en primer plano salieron los problemas de la reestructuración de la gestión económica a nivel de rama y nacional, la posición de los Sindicatos sufrió modificación, observándose una actitud crítica incluso con respecto a su propia actividad.

Ante todo, los cambios en las estructuras básicas afectaron el estatuto de los activistas y dirigentes sindicales de base. El organizador sindical, esta figura de tradicional importancia en la movilización de los obreros de la base /2/,p.37, fue desplazado en medida considerable por el jefe de brigada;decayó la necesidad del cargo de los presidentes de las organizaciones sindicales seccionales, cosa que afectó unos cuantos miles de activistas; una parte de los presidentes de los comités sindicales fabriles también síntieron su prestigio afectado por los cambios estructurales (la cadena organizativa más larga crea la ilusión de mayor poder).

Lo que constituyó un verdadero desafío a los Sindicatos fue el cambio en la gestión de las brigadas que se iba definiendo en resultado del desarrollo de la democracia directa. Por un lado, ciertas cuestiones que anteriormente se resolvían por la dirección administrativa, pasaron a ser de la competencia de los órganos colectivos de la brigada - la asamblea general y el consejo de brigada. Se trata del nombramiento y despido de trabajadores, la elección del jefe de la brigada, la definición de la dimensión concreta del salario individual,etc. De manera que los Sindicatos, en vez de ser interlocutores en el diálogo con la dirección administrativa sobre estas cuestiones, debían expresar su posición ante el propio colectivo pri-

mario. Por otro lado, una parte de las iniciativas tradicionales de los Sindicatos (emulación, experiencia vanguardista, movimiento de innovadores) pasaron a formar parte, parcial o totalmente, de la competencia de los órganos colectivos recién creados.

De ahí surgió la cuestión compleja, pero de principal importancia, acerca de la relación "organización sindical - colectivo" sobre la cual había inicialmente opiniones contradictorias entre los funcionarios sindicales. Su esencia consiste en lo siguiente: tanto en la organización, como en el órgano supremo del colectivo primario (la asamblea general) participan todos los obreros. ¿No será mejor entonces que las posiciones sobre los problemas de las relaciones laborales y económicas continúen expresándose única y exclusivamente por los órganos sindicales, ya que ellos tienen experiencia en este campo, mientras que los nuevos órganos de autogestión no cuentan con tal experiencia?

Evidentemente, la orientación a la variante "decisiones toma directamente el colectivo" está al unísono con la línea de desarrollo que conduce a la autogestión; la orientación a la variante "las posiciones se expresan por el Comité sindical" significaría un retroceso hacia la democracia representativa.

La elección de la línea de desarrollo fue hecha, pues: en Abril de 1987, en el Décimo Congreso de los Sindicatos Búlgaros fue señalado que en el futuro la actividad sindical se irá orientando cada vez más hacia la función defensiva. En lo que a la actitud hacia los órganos de autogestión se refiere (incluyendo la brigada), dicha actitud fue formulada así: "...la función organizadora de los Sindicatos se expresará en apoyo y colaboración, en asesoramiento a la actividad del colectivo y de sus órganos de autogestión" /31/, p.54.

Lo dicho hasta aquí no agota la explicación de todos los cambios en la actividad sindical causados por la OTB. Uno de ellos se refiere al estilo de trabajo, a la propia actitud hacia las brigadas. Existen razones para afirmar que después de

la Conferencia Nacional del Partido en 1978, después del Noveno Congreso de los Sindicatos Búlgaros y aun en el Décimo Congreso en la posición de los sindicatos se entrelazan dos cosas: actitud hacia las brigadas como hacia un movimiento (supervivencia del período anterior); actitud hacia las brigadas como hacia unidades económicas (nuevo elemento, no asimílado definitivamente). En la práctica, los activistas sindicales de la base no siempre eran capaces de diferenciar las funciones y los derechos de la asamblea general de la brigada y de la organización sindical primaria. Dicha confusión entre los dos órganos (foros) era compartida también por los obreros: este hecho fue constatado a través de varias investigaciones realizadas por IICPS "J.Dimitrov" en el período 1984-1987.

La conclusión a la que se llega analizando estos hechos es que la interacción entre la organización sindical y los órganos de autogestión del colectivo primario continúa siendo una cuestión no esclarecida cabalmente. Aquí ejerce una influencia desconcertante también la interpretación de algunos nuevos planteamientos acerca del papel de los Sindicatos como "escuela de autogestión". Dichos planteamientos ponen de relieve el hecho de que los sindicatos no han abandonado del todo el enfoque antiguo del colectivo y de las brigadas como movimiento y no como cambio organizativo consagrado en documentos normativos.

Los órganos e instituciones centrales. A diferencia de los años 60 y 70, esta vez ellos fueron tanto iniciadores como organizadores del cambio, poniendo en función un amplio caudal de recursos: regulación normativa, cambios estructurales externos (al nivel superior al de la empresa), análisis y evaluación del estado de la OTB, etc. Por primera vez en resultado de una iniciativa central, en el Código del Trabajo y en el Reglamento de Actividad Económica las brigadas fueron tratadas como forma organizativa y nivel de estructura regular (normal). Todo esto concordaba con la idea de crear "presión desde abajo" a través de las brigadas, para reestructurar las instancias superiores y alcanzar un crecimiento más acelerado de la eficiencia económica.

En este punto (de la racionalidad económica) no se dispone de datos fidedignos que confirmen las esperanzas previas.* En lo que a los resultados de la "presión desde abajo" se refiere, éstos deben calificarse por ahora como modestos. Eso ya fue ilustrado en el párrafo anterior con motivo de los pasos emprendidos para eliminar las estructuras intermedias (seccionales). No obstante, las exigencias de la organización del trabajo en brigadas van mucho más allá, hacia la reestructuración de todo el sistema de planificación, economía y organización de la empresa /31/ p.10-11. Dicho en otras palabras, es necesario que la brigada se vuelva <u>centro de la gestión de la empresa</u>.

Precisamente eso, como hemos visto no se consiguió en todas las empresas. Por un lado, debido a los intereses afectados y la resistencia por parte de la dirección administrativa; por otro lado, debido al medio económico exterior no adecuado.

La segunda causa requiere cierto esclarecimiento. La realidad más arriba mencionada, eso es, la falta de deseo o la resistencia por parte de algunos jefes administrativos de proceder a la reestructuración radical de la gestión operativa de la empresa, como también al <u>apoyo económico</u> operativo de las brigadas, no se debe únicamente al interés individual o de grupo afectado (limitación del poder). Resulta que, aun cuando existe buena disposición, no todas las condiciones económicas indispensables para el funcionamiento del nuevo tipo de brigadas podían ser creadas. Como factores limitantes en ese sentido actuaban la irregularidad del abastecimiento técnico-material, los intentos de la instancia superior de intervenir por vía administrativa en la gestión de las empresas, el contacto indirecto (en la práctica, muy débil) con el mercado, etc.

Todo eso impuso que al nivel central (nacional) se em -

---

* Según datos de ciertas investigaciones hechas por el Instituto del Trabajo en Moscú, con la implantación de la OTB se consigue un 4-5% de incremento medio anual de la productividad del trabajo, alcanzando en algunas brigadas hasta un 25-30%. /1/,p.3,12 .

prendiera una nueva serie de reformas: en las estructuras de las organizaciones superiores y en el estatuto de la propia empresa; mecanismos económicos de influencia mucho más radicales fueron introducidos a partir de 1987. Se trata, más concretamente, de lo siguiente:

- las empresas obtuvieron el derecho de unificarse sobre una base económica, formando: a) uniones; b) asociaciones. Desde principios de 1986 fueron eliminados muchos ministerios de rama;

- las empresas, uniones y asociaciones obtuvieron el derecho a establecer contacto directo con el mercado (sin el intermedio de organizaciones comerciales estatales, incluso en el mercado internacional). En los marcos de las nuevas asociaciones se creó la posibilidad de creación de bancos de los productores, con lo cual fue eliminado el monopolio del Banco del Estado;

- las empresas fueron puestas en condiciones económicas más rigurosas de control sobre su actividad, incluyendo la reducción y el cese de las dotaciones, la liquidación en caso de ausencia comprobada de rentabilidad, sanciones financieras por el incumplimiento de los contratos de entrega, etc.

Un nuevo y radical paso hacia la modificación de las concepciones y de los métodos de gestión operativa de la propiedad consiste en la decisión de que la propiedad del Estado fuera entregada a los colectivos laborales para ser administrada y gestionada por ellos. A este paso se le atribuyó importancia política, pues fue aprobada por la Asamblea Nacional una Declaración especial al respecto /33/,p.5-7. Dicha Declaración fue seguida por una amplia campaña de transferencia real de la propiedad en base a convenios entre el respectivo órgano estatal y los colectivos laborales.

Mencionamos muy por alto este desarrollo del proceso de cambios estratégicos no sólo porque él se debe analizar en su vinculación lógica con la OTB y con la reestructuración interna (en la empresa)que se deriva de sus exigencias. En el transcurso de todos los cambios la brigada estuvo presente como un

nivel estructural al cual, por lo regular, se hacían llegar las nuevas decisiones. Está prevista la entrega de la propiedad .de la empresa (del colectivo fundamental)a las brigadas, mediante convenio especial; las brigadas rentables podrán disponer de su propia cuenta bancaria, etc.

Resumen y generalización

En esta parte del libro se hace hincapié en el proceso de la constitución práctica de las brigadas de nuevo tipo (1978-1987). El trabajo práctico, eso es, la regulación normativa y la divulgación de estas brigadas en todas las empresas industriales del país, se acompaña por la elaboración de nuevas concepciones y la revalorización de las viejas. Un lugar nodal entre ellas pertenece a la concepción del colectivo laboral primario y al planteamiento de ella derivado sobre el colectivo como administrador de la propiedad socialista. Esto abre posibilidades para nuevas soluciones en lo que al diseño organizativo se refiere: formación de la brigada también como una comunidad laboral primaria y como sujeto independiente en las relaciones laborales.

A pesar de que la divulgación de las brigadas de nuevo tipo se realiza con ritmos acelerados, esto es más bien crecimiento cuantitativo, Los cambios cualitativos que corresponden a la exigencia del criterio económico (cálculo económico y automanutención),son mucho más lentos. Este fenómeno se explica por el prisma de los diferentes intereses de los interlocutores sociales y desde el punto de vista de los primeros intentos prácticos de reestructuración de la empresa (eliminación de la estructura seccional - una experiéncia que es, en muchos aspectos, original y constituye un desafío a las concepciones tradicionales del tipo de empresa).

La orientación hacia el desarrollo de la OTB en los últimos diez años es firme y consecuente. Esto se comprueba por los nuevos cambios, emprendidos en 1987, en el ambiente económico exterior, como también en el hecho de que se hacen esfuerzos para que los resultados de estos cambios se lleven al nivel de la brigada. Con todo, en la actitud hacia las brigadas de nuevo tipo chocan métodos antiguos y métodos nuevos de trabajo (un contenido viejo en forma nueva).

III. LA BRIGADA COMO UNIDAD AUTOGESTIONADA: DE LAS ESTRUCTURAS A LOS MECANISMOS

Como fue aclarado, la aparición de la OTB de nuevo tipo se acompaña por una serie de cambios estructurales cuyo objetivo es definir la brigada como un nivel independiente dentro de la organización de la empresa. Se supone, que al ser definido dicho nivel, la "base" comenzará a interaccionar enérgicamente con la "cumbre", garantizando el funcionamiento más eficiente de la organización en conjunto.

Vista de manera abstracta, dicha interacción puede conseguirse también mediante la implantación de reglas organizativas estrictamente fijadas. Este enfoque, sin embargo, no corresponde a la idea estratégica de democratizar las relaciones verticales, de suavizar la jerarquía e ir estableciendo, en el futuro, relaciones de autogestión, es decir, no jerárquicas. Por otro lado, existe una contradicción más esencial todavía, que se deriva del hecho de que la interacción entre la "base" y la "cumbre" suele aparecer como relaciones entre dos colectivos - el primario y el fundamental; esto quiere decir que el papel primordial en dicha interrelación pertenece a las comunidades, a la gente y no a los esquemas organizativos. En otras palabras, los obreros de la brigada, <u>como colectivo</u>, deben ser iniciadores de sus actividades, deben expresar y defender sus intereses, regular sus relaciones mutuas, etc.

En relación con esto, surge la necesidad de elaborar medios que movilizarán las nuevas estructuras (o sea, como ya nos habíamos expresado, las pondrán a trabajar). Desde el punto de vista del diseño organizativo, este papel corresponde a los mecanismos.

Los mecanismos mueven las estructuras (por ejemplo, mediante la estimulación a los individuos) y son necesarios para asegurar el nexo dinámico entre las estructuras a un mismo nivel (por ejemplo, entre las brigadas) y entre los niveles de abajo y de arriba. Se pueden diferenciar dos tipos de mecanis-

mos, según su origen: a) los mecanismos mecánicos son diseñados afuera y después se implantan (imponen) en el colectivo; b) los mecanismos orgánicos surgen naturalmente en el seno del colectivo. Uno de los criterios de los mecanismos mecánicos implica que sean diseñados conscientemente con vistas a asegurar espacio de acción al colectivo. Mecanismos orgánicos surgen a menudo espontáneamente con motivo de determinados problemas y desaparecen después de la solución de estos problemas; otros mecanismos orgánicos se convierten en permanentes a lo largo de la actividad práctica.

Los mecanismos mecánicos, diseñados e implantados hasta el presente en la organización del trabajo en brigadas son de dos tipos: mecanismos internos, que hacen que la brigada funcione como estructura, y mecanismos externos, que aseguran la dinámica entre la brigada como estructura de base y la estructura superior. Mecanismos internos son el coeficiente de participación laboral y las elecciones para jefe de brigada y consejo de brigada. Mecanismos externos son los planes-respuesta y los contratos (las elecciones de los directores de empresa y los miembros del consejo económico son mecanismos externos, pero no son objeto de análisis de la presente publicación).

1. Plan-respuesta

Como iniciativa éste ha surgido en la Unión Soviética ya en principios de los años 30. El primero en argumentar sus principiso e importancia fue Kuibishev, lanzándola como iniciativa en diferentes empresas soviéticas. Sin embargo, como práctica de masas, se desarrolla en la Unión Soviética y en Bulgaria recién en los años 70.

Es necesario hacer diferencia entre las dos variantes del plan-respuesta: a) como promesa del colectivo de cumplir los índices del plan estatal; b) como parte inseparable del plan oficial (obligatorio) de la empresa. La primera variante aún se aplica en la Unión Soviética; la segunda fue implantada en las empresas búlgaras después de 1982, junto con el nuevo mecanismo económico[9], pero comenzó a aplicarse a nivel de la

brigada 1-2 años más tarde.

La tecnología de elaboración del plan-respuesta de la brigada es aproximadamente la siguiente:*

"Inicialmente, con la puesta de la tarea estatal al nivel de la empresa, se emite una orden del director, nombrando una comisión especial. Esta comisión realiza toda la organización, coordinación y dirección del trabajo en relación con el plan-respuesta a nivel de la empresa. Junto con la orden de nombramiento de la comisión se elabora un plan-programa del trabajo de elaboración y aprobación del plan-respuesta. Allí, la tarea estatal se distribuye detalladamente entre las diferentes secciones y brigadas de la empresa; ellas, a su vez, se comprometen crear las respectivas comisiones de trabajo sobre el plan-respuesta; se hace análisis de los gastos; se elabora también el análisis del cumplimiento de las normas laborales; se señalan plazos, etc. El objetivo es, a través de este plan-programa, movilizar al personal para buscar reservas complementarias.

Después de esto se elaboran formularios-propuestas, compuestos de dos partes. La primera comprende las medidas técnicas y organizativas y la segunda se refiere al desarrollo social del colectivo. Los formularios-propuestas se multiplican en número suficiente para poder distribuirlos por todas las secciones y para que lleguen a cada brigada y a cada obrero.

En cada brigada se convocan asambleas especiales para discutir la tarea estatal, buscar reservas, dar propuestas.

Las propuestas obreras, tanto colectivas como individuales, llegan a la comisión central de la empresa, encargada del plan-respuesta. Ellas se refieren preferentemente al desarrollo social del colectivo, mejoramiento de la

*La descripción dada refleja el ejemplo de una empresa metalomecánica. Aquí ofrecemos un extracto del informe de uno de los investigadores que, por encomienda de los autores, cumplió el papel de observador en el terreno.

higiene y protección del trabajo, perfeccionamiento de la tecnología, de la calidad, la organización del trabajo , etc. La comisión generaliza las propuestas sobre el plan-respuesta e informa al consejo económico acerca del estado constatado y las reservas reveladas en las distintas brigadas. En una reunión, el consejo económico discute y aprueba la propuesta del plan-respuesta y la presenta para su discusión final a la asamblea general del colectivo laboral fundamental.

La asamblea general vota y aprueba definitivamente el plan-respuesta, después de lo cual él se vuelve obligatorio, se convierte en ley interna para el colectivo de la empresa.

Como idea, el plan-respuesta persigue dos objetivos principales: elevar la <u>eficiencia económica</u> y asegurar una <u>participación democrática</u>, más amplia, de los trabajadores en el proceso de elaboración del plan.

Para que se entienda la situación en que está colocada la brigada, el efecto real y las consecuencias de este modo de planificación, vale la pena agregar algunas aclaraciones.

Por lo regular, se espera que tanto la empresa, como las brigadas fijarán en su plan índices más elevados que las cifras de control puestas. La racionalidad económica del plan-respuesta consiste precisamente en la revelación de <u>reservas complementarias</u> que no podrían ser vistas previamente por los órganos estatales (centrales) (de ahí la expresión que entró en uso en aquel tiempo:"plan preforzado"). Como estímulo para dar este paso hacia la superación de los índices estatales, las empresas obtienen el derecho de guardar para sí un porcentaje más elevado de la ganancia adicional. Por principio, esta regla es válida también para el plan-respuesta de la brigada.

El nuevo mecanismo económico admite corrección (la llamada actualización) del plan de la empresa y de la brigada a lo largo del año, pero si los índices son incrementados esto es compensado económicamente con recursos materiales adiciona-

les, se asegura la realización del producto adicionalmente fabricado, etc.

En el esfuerzo de limitar el centralismo en la planificación, el número de los índices obligatorios para las empresas fue reducido a 5-6 (34), lo cual a su vez asegura una libertad mayor a la dirección económica para acordar los índices del plan de las brigadas. Otro aspecto nuevo, reglamentado en actas normativas, consiste en el derecho de la brigada a decidir con cuántos obreros cumplirá el plan para poder, en caso de haber economizado fuerza de trabajo, redistribuir el fondo de salarios de aquéllos de cuyos servicios se prescindió. Para este fin, los obreros individuales y la brigada en conjunto son estimulados para proponer medidas de perfeccionamiento técnico, ahorros, etc., que darían como resultado la elaboración de un plan "preforzado", económicamente eficiente.

Las propuestas obreras, junto con el derecho de la brigada de aprobar mediante votación su plan-respuesta, revelan la aspiración de democratizar la planificación al nivel básico, consiguiendo la participación más activa de mayor número de obreros.

Como idea, la tecnología de la planificación respuesta parece lógica y debería asegurar resultados económicos más elevados. Efectivamente, en 1983-84, según señalan los análisis de especialistas búlgaros, esto llevó al mejoramiento de la situación económica en varias empresas.

Al mismo tiempo, comenzaron a manifestarse varias desviaciones de la nueva tecnología de planificación. Por ejemplo, se divulgó la práctica de "expropiación de las reservas" que ocurría de dos modos: por vía administrativa - la organización superior con una disposición expropiaba una parte significativa de la ganancia adicional de la empresa; mediante el sistema de planificación - los órganos estatales de planificación fijaban como base para el año siguiente los índices del plan-respuesta de la empresa. A eso debemos agregar el hecho de que en muchos casos de corrección del plan durante el año corriente la organización superior no cumplía la exigencia de asegurar recursos

financieros y materiales adicionales.

Colocada en esta situación de presión unilateral desde arriba, la dirección de la empresa, a su vez, hacía varias concesiones en la regulación de sus relaciones económicas con las brigadas. Un ejemplo típico en este sentido es la iniciativa de la brigada de Dobra Pomakova de la empresa"Elprom" - Varna, que se dio a conocer en 1982. La brigada propuso duplicar el plazo de garantía de los artículos electrodomésticos que producía , comprometiéndose pagar de sus propios fondos las compensaciones por reclamaciones de los eventuales defectos en los productos. En contrapartida, el colectivo de la brigada planteó ante la dirección económica la condición de que le pagara una parte de las sumas ahorradas en resultado de la reducción del número de las reclamaciones.

En esta iniciativa se observan supervivencias de los viejos mecanismos de la OTB, considerada como movimiento.Sin embargo, hay un aspecto económico nuevo, muy esencial:<u>la brigada hace sus cálculos financieros y negocia con la dirección de la empresa</u>. La iniciativa obtuvo amplio apoyo, pero no se divulgó mucho ni siquiera en la propia empresa de Varna. En la discusión que tuvieron los autores con la dirección de la empresa se aclaró que la causa fundamental de eso es la falta de fondos suficientes y la autonomía económica limitada de la empresa. "Si todas las brigadas deciden adoptar este modo de trabajo, no tendríamos con qué pagarles" - nos refirió uno de los miembros de la dirección.

Por lo consiguiente, resulta que una de las causas por las cuales el mecanismo de los planes-respuesta en las brigadas no funcione reside en la propia empresa, en su estatuto y en la posibilidad para ejercer la autogestión. El plan-respuesta introdujo mejoramientoas parciales en la actividad económica interna y dinamizó a las brigadas, pero no cambió esencialmente el modo de la planificación a los niveles superiores - uniones y ministerios.

Desde principios de 1987, con el "Reglamento de Actividad Económica" aprobado, la tecnología de la planificación-respues-

ta fue anulada (35). Actualmente, el plan estatal ya no se distribuye por empresas, sino se les proporciona como información. Esto significa, que no es imperativo, sino apenas orientador. En lo que a ciertos productos muy importantes para los balances nacionales y los compromisos internacionales se refiere, para su fabricación el Estado firma contratos con las empresas productoras. Las restantes producciones pueden ser negociadas directamente con los consumidores, partiendo de la situación en el mercado.

La abolición del viejo mecanismo del plan-respuesta dejó, por ahora, abierta la cuestión del plan de la brigada. Porque la empresa, a pesar de que no recibe índices obligatorios, debe elaborar su plan de trabajo. Cómo se intercalará en él el plan de la brigada, esto se debe resolver ahora cuando la nueva variante del mecanismo económico se está experimentado en la práctica.

2. Distribución (coeficiente de participación laboral)

El coeficiente de participación laboral (CPL) es el mecanismo más antiguo. Si hasta 1982 era apenas recomendado, con la implantación del nuevo mecanismo económico se volvió obligatorio. No obstante, a diferencia de los demás mecanismos para cuyo funcionamiento las actas normativas prevén un respectivo orden de procedimiento que debe ser observado por todas las brigadas, la tecnología del CPL no está determinada centralizadamente , sino que se establece definitivamente según las reglas internas de organización del salario en cada empresa. Eso implica una enorme variedad de los criterios locales de los que se sirve la brigada para calcular el coeficiente.

Según el modo tradicional, el salario se calcula directamente para cada obrero y su magnitud depende de los factores fundamentales - el cumplimiento de las normas y la calificación. Además, se tienen en cuenta la calidad del producto, incluyéndose también una remuneración adicional por antigüedad de servicio, pesadez del trabajo, factores nocivos, etc., que en su totalidad constituye el 30 y más % del salario bruto.

Como se ve del ejemplo en la página 71 , como técnica de distribución el CPL se distingue de las maneras ya descritas, en primer lugar, por el hecho de que la magnitud del salario individual depende del fondo total del salario (fondo de la brigada), que se calcula cada mes (en el caso concreto, son 2 312 levas). La segunda diferencia reside en los criterios de evaluación del aporte individual de cada obrero al resulta do económico final de la brigada. Junto con la calificación, (columna 7), la pesadez del trabajo (columna 6) y el trabajo en turnos, en la definición del CPL individual se toman en cuenta la calidad del trabajo (columna 8), la disciplina labo ral y tecnológica (columna 9). En el ejemplo dado, dos de los obreros son sancionados por la baja calidad del producto (Nº2 y Nº7), uno (Nº5) - por incumplimiento de la disciplina,mien tras que otro (Nº2) es estimulado según el mismo criterio,cum plimiento de las exigencias de la disciplina. Son posibles tam bién otros criterios para la formación del CPL; precisamente en eso se manifiesta más bien la variedad entre las empresas y no tanto entre las brigadas dentro de una empresa.

Diseñado y aplicado de esta manera, el CPL no puede ser analizado únicamente como técnica de distribución, pues él es, sobre todo, un mecanismo de regulación de las relaciones distributivas laborales y económicas en la brigada. Esto se pone de relieve cuando se penetra más profundamente en los intereses que están detrás de los cálculos cuantitativos.

Por lo regular, a fines del mes, la magnitud del CPL de cada obrero es propuesta por el jefe de la brigada y discutida por el consejo de ésta. Para formular la propuesta, el jefe de la brigada organiza un chequeo individual de cada obrero, según cada uno de los criterios. Partiendo del fondo bruto de salarios correspondiente al mes, el consejo de la brigada, después de la debida discusión, presenta la propuesta a la asamblea general para cada obrero por individual. La propuesta se somete a votación, se firma un protocolo y en base a éste se pagan los salarios (de hecho, el protocolo de la asamblea de la brigada sirve de documento de contabilidad).

ESQUEMA DE FORMACION DEL SALARIO INDIVIDUAL EN LA BRIGADA "A" CON APLICACION DEL CPL

Nombre 1º apellido 2º apellido	Profesión	Categoría profesional	Tiempo de trabajo (horas)	Coeficientes otorgados						Horas coeficiente condicionales /10x4/	Coeficiente	Suma (levas) /12x11/	Turnismo	Salario individual
				básico	pesadez del trabajo	nivel de calificación	calidad	disciplina laboral y tecnológica	coeficiente sumario /6+7+8+9/					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	cerrajero	4	200	1	0,25	0,15			1,40	280	1,0140	284		284
2.	cerrajero	5	220	1	0,25	0,20	-0,15	+0,05	1,35	297	1,0140	301		301
3.	cerrajero	7	230	1	0,25	0,30			1,55	356	1,0140	361	22	383
4.	tornero	5	210	1	0,30	0,20			1,50	315	1,0140	319		319
5.	tornero	3	200	1	0,30	0,10		-0,05	1,35	270	1,0140	274	22	296
6.	fresador	4	190	1	0,25	0,15			1,40	266	1,0140	270	22	292
7.	afilador	3	180	1	0,20	0,10	-0,10		1,20	216	1,0140	219		219
8.	afilador	5	200	1	0,20	0,20			1,40	280	1,0140	284	22	306
										2280		2312	88	2400

Condiciones:

Número - 8 obreros

Recursos disponibles para el mes - 2400 levas

Recursos calculados para turnismo - 88 levas

Recursos a distribuir - 2312 levas

Horas-coeficiente condicionales - 2280 levas

Coeficiente por 1 hora-coeficiente $= \frac{2312}{2280} = 1,0140$

No es difícil observar que este procedimiento hace chocar el interés individual con el interés colectivo: la brigada en conjunto se pronuncia por el salario de cada obrero (la brigada es el nuevo sujeto en las relaciones distributivas); el obrero, a su vez, tiene derecho a opinar y el deber de votar (a favor o en contra) por todos los demás. El papel de la administración en este caso consiste en intervenir en caso de que hayan sido violadas las reglas internas de procedimiento. Derecho a tal intervención tienen también los Sindicatos y, en algunas empresas, la comisión de arbitraje especialmente creada.

Quizás no haya otro problema de la OTB más contradictorio y discutido que el de la distribución del salario a través del CPL. Su implantación fue objeto de críticas serias tanto por parte de algunos especialistas en organización del salario, como también por parte de los propios obreros. Las críticas se dirigían tanto contra el propio esquema (técnica) de los cálculos, como también contra los principios en los que se basa la formación del coeficiente.

Los argumentos contra el CPL se basan en el hecho de que éste origina <u>subjetivismo y nivelación</u>. Es cierto, que una parte de los criterios señalados más arriba (ver el esquema en la pág. 71) implican una apreciación subjetiva. Esto impone que en la mayoría de las brigadas se controlen diariamente las ausencias injustificadas y las demás violaciones de la disciplina laboral e, incluso, allí donde es posible, la cantidad y la calidad del producto acabado. Es una práctica ampliamente divulgada colocar en un lugar público del centro de trabajo un diagrama con los resultados individuales diarios, semanales y mensuales.

En el período inicial no eran raros los casos en los que el jefe de la brigada, solo o con el consejo de la brigada, determinaba el CPL. Hubo casos de intervención directa de jefes de sección (tal caso fue observado en una empresa desde el momento en que surgió hasta su transformación en un conflicto que comprometió hasta la propia dirección de la empresa. Bajo

la presión de la brigada, dicho jefe de sección fue destituido de su cargo).

La nivelación, es decir, la tendencia a la distribución por igual, o a reducir al mínimo las diferencias en los salarios, se relaciona con el subjetivismo, pero es un fenómeno mucho más complicado, por lo cual exige una especial atención. Nuestras observaciones sobre algunas empresas demuestran que la nivelación se manifiesta en dos formas fundamentales: como continuación de las tradiciones (el iniciador es la brigada) y como supervivencia de la vieja actitud hacia la formación del salario (el iniciador es la dirección administrativa).

Es característica de varias brigadas búlgaras de viejo tipo (sobre todo, en la industria minera) la tradición de distribuir por igual ("por cabeza"). Esta tradición tiene su fundamento moral; se considera que así es más justo, que el colectivo tiene el deber de preocuparse igualmente por todos, etc.

En lo que se refiere a la nivelación, fruto de una ingerencia de la instancia superior, no se descarta la posibilidad de que sea debida a causas morales, pero, de todas maneras, las más frecuentes son de carácter económico u otro. Así, por ejemplo, el jefe de la brigada insiste que se dé a algunos obreros más que a otros para que no se vayan de la brigada (el déficit de cierta mano de obra y la migración de ésta son factores de presión); el jefe de la sección interviene y redistribuye el fondo de salarios entre las brigadas (la causa puede ser un paro forzoso debido a un abastecimiento irregular del cual una brigada dada puede que no tenga ninguna culpa), etc. Definimos estos casos como supervivencia del procedimiento antiguo, pues el nuevo tipo de OTB implica soluciones con medios económicos y no con intervención administrativa. Su existencia, lamentablemente, erosiona el contenido del mecanismo distributivo diseñado, origina una actitud negativa en algunos obreros o brigadas y disminuye el efecto esperado.

A pesar de estas deficiencias, el CPL continúa aplicándose en diferentes variantes y con varios mejoramientos. Evidentemente, él es considerado por los órganos centrales con-

veniente en las condiciones de las formas colectivas de organización del trabajo y en armonía con la exigencia de democratizar las relaciones distributivas.

3. Elecciones y representación

En el período septiembre-octubre de 1986, en todas las empresas industriales en Bulgaria se efectuaron elecciones para nuevos órganos de la autogestión. Mediante votación fueron elegidos:

1. Organos del colectivo primario:
   - jefes de brigada, 89 486 en total;
   - miembros de consejos de brigada, 234 712 personas.
2. Organos del colectivo fundamental:
   - delegados a las asambleas de los representantes plenipotenciarios[10], 1 424 130 personas;
   - miembros de consejos económicos, 53 785 personas;
   - directores, 5 426 personas.

Junto con ellos, fueron elegidos los representantes de las empresas en el órgano colectivo de gestión de las Uniones - el Consejo Económico. En las empresas donde se conservó la estructura seccional, los candidatos para jefes de sección también fueron sometidos a elección.

En la agricultura, la campaña electoral se realizó más tarde: en enero-marzo de 1987. De este modo, una de las disposiciones más importantes del nuevo Código del Trabajo fue aplicada en toda la esfera de la producción material.

Las elecciones representan una acción que por su envergadura no tiene igual en toda la historia de las relaciones laborales en Bulgaria. En determinadas regiones y empresas las elecciones se han realizado antes también (ver 36, págs. 88-90), pero en la forma de experimento y sin abarcar a todos los jefes lineales. En las primeras décadas de la existencia de las haciendas cooperativas de trabajo agrícola, como también en las cooperativas de producción industrial las elecciones eran un mecanismo usual para seleccionar a los dirigentes.

Prestemos atención a las elecciones para órganos de auto-

gestión de la brigada.* El Código del Trabajo prevé que los jefes de brigada sean elegidos mediante votación directa y secreta (es necesaria una mayoría simple, 50% más uno, para elegir al candidato). En las asambleas de elección fue adoptado el siguiente procedimiento: el jefe de brigada hasta el momento hace un informe sobre el trabajo de la brigada y de sus órganos colectivos durante el período bienal transcurrido; ante la asamblea general se lee la evaluación de una comisión especial, encabezada por el secretario del Partido, sobre el trabajo del jefe de la brigada y se lanza la candidatura para la elección (si el candidato es nuevo, también se le hace la evaluación pública); se lanzan las propuestas de candidatos para el consejo de brigada y para delegados (si la empresa tiene asamblea de delegados); por lo regular, las intervenciones refieren tanto el informe, como las candidaturas lanzadas.

Durante la campaña electoral, el IICPS "J.Dimitrov" realizó una observación integral en 50 empresas y 150 brigadas. Los autores de la presente publicación tuvieron también la posibilidad de observar personalmente las asambleas de elección en varias empresas. Las impresiones recogidas son de que las asambleas de las brigadas transcurrieron en un ambiente más animado, más dinámico que el de las empresas. En 26% de las brigadas fueron sustituidos los jefes anteriores. En la mayoría de los casos, por iniciativa de las mismas brigadas. El número total de jefes de brigada no reelegidos en todo el país es de 1 114.

Como meçanismo de cambio en las relaciones laborales jerárquicas, las elecciones en el colectivo primario pueden ser analizadas tanto en el aspecto político, como también en el contexto de la transición hacia la autogestión.

En el aspecto político, ellas constituyen un punto de viraje del sistema de selección y nombramiento de los cuadros dirigentes de base en escala nacional. Hasta 1982 los jefes de brigada y de sección eran nombrados por el director de la empresa, después de una coordinación con el respectivo órgano partidario - el comité del Partido en la empresa (la opinión del comité,

*Sobre la campaña electoral ver /36/, 1987 y/ 37/ (próxima publicación)

sin embargo, no es imperativa). Según el Código del Trabajo, el derecho a pedir la destitución de los dirigentes económicos, en caso de que sistemáticamente violan la legislación laboral, también se otorga a los Sindicatos (20, art.330, ap.2, p.1).

En la nueva situación, la decisión que predetermina el nombramiento es tomada por la asamblea general de la brigada, y el director de la empresa tiene que acatar esta decisión y nombrar al jefe de brigada elegido. Esto cambia la propia concepción de la política de cuadros de base en las empresas, sobre todo, en lo que al papel de la organización del Partido se refiere. Su responsabilidad en la transición de la selección administrativa hacia las elecciones se reduce a la evaluación de las cualidades políticas de los candidatos. Con todo y eso, cuando la brigada lanza otro candidato en la propia asamblea de elección, tal evaluación previa no puede ser hecha. No sólo eso, sino que, eligiendo al jefe de la brigada, al consejo de brigada y a los delegados entre todos los obreros, la asamblea se pronuncia tanto sobre los individuos sin partido, como sobre los militantes comunistas.

Desde el punto de vista de la <u>transición hacia la autogestión</u>, las elecciones jugaron el papel de mecanismo mediante el cual se edificaron los nuevos órganos colectivos. Además, sirvieron de canal (palanca) de interrelación entre los dos niveles estructurales: el colectivo primario (la brigada) y el colectivo fundamental (la empresa). El colectivo primario elige a sus representantes en la asamblea de los delegados, mientras que a través de su participación en la asamblea general (o en la de los delegados) del colectivo fundamental expresa las posiciones de la brigada al nivel superior.

En la evaluación oficial que fue dada a la campaña de elecciones se señala que ella cumplió su objetivo "de construir la base organizativa y la base de cuadros para la autogestión". Fue constatado también que el interés hacia las elecciones iba creciendo a medida que la campaña iba avanzando, sobre todo, después de que en varios lugares los obreros se con-

vencieron de que pueden ejercer realmente sus derechos y promover sus candidatos para jefes de brigada y delegados plenipotenciarios. Al mismo tiempo, durante las elecciones se revelaron 3 defectos principales: pasividad de los obreros y los especialistas en una parte considerable de las asambleas; procedimiento formal; intentos de intervención por parte de la administración superior.

En determinada medida dichas constataciones son válidas también para las elecciones en las brigadas. Se debe señalar, sin embargo, que incluso en el ambiente aparentemente tranquilo de las asambleas se podía captar una especial tensión, el nacimiento de nuevas relaciones mutuas en la brigada y la formación de una plataforma común con respecto a la empresa. Quedaron sin revelarse al ojo extraño algunos pasos previos y también posteriores que son una prueba de que las elecciones, incluso las del nivel básico, fueron una arena de choque de intereses personales, de grupos y colectivos.

He aquí dos extractos literales del informe de un "investigador en el terreno propio", que analizó los protocolos de las elecciones en brigadas de una empresa de la industria transformadora y realizó entrevistas posteriores. La primera de las situaciones es definida por el investigador como "pesimista" y la segunda, como "optimista".

Caso pesimista

"La brigada forma parte de una sección de producción que es, desde el punto de vista de la tecnología, la más antigua, con producción más pesada y con porcentaje más elevado de sucata, con los índices económicos más bajos en el combinado, con unos de los salarios más bajos y mayor fuga de mano de obra. En el momento actual comienza en la sección un proceso de reestructuración técnica para salir de esta situación.

El informe del jefe de la brigada es, quizás, uno de los mejores que se leen en los protocolos, tanto en estructura, como en contenido. Los problemas están en él estrictamente deter-

minados y analizados. Los más importantes de ellos son:

- el trabajo en tres turnos dificulta la reunión de la asamblea general de la brigada (157 personas). Sus deberes han sido transferidos a las asambleas de los turnos, cuyas decisiones se analizan después por el consejo de la brigada. De este modo, no todos los miembros de la brigada tienen una idea clara de las tareas encomendadas, ni de su cumplimiento;

- la participación de la brigada en la elaboración del plan-respuesta es formal. Se procede administrativamente, en la práctica no participa ni el consejo de brigada;

- el consejo de la brigada no cumple la exigencia de prestar cuenta de su actividad ante la asamblea general dos veces al año, pues no puede juntar los 2/3 del conjunto de la brigada;

- el consejo de la brigada no está a la altura necesaria en lo referente al trabajo sobre el plan-respuesta y la determinación del CPL. Se admite el procedimiento administrativo en la solución de los problemas;

- está poco desarrolláda la emulación socialista;

- una dificultad objetiva es la falta de cuadros calificados, pues hay puestos de trabajo vacantes (pero éste es un problema que atañe a todo el sistema poblacional).

El informe no provoca ninguna reacción en el seno del colectivo(asisten 104 personas) y después de su lectura no hay quien desee hacer uso de la palabra.

Se procede a la elección del jefe de la brigada y del consejo de ésta. Del protocolo no se deduce claramente si ha sido leída o no la evaluación del trabajo del jefe, pero en este momento se observa cierta animación en el colectivo,la cual se expresa en una <u>segunda propuesta para jefe de la brigada</u>.El nuevo candidato propuesto - ingeniero de la misma sección, hace dimisión de su candidatura y la propuesta inicial no deja de ser aprobada con 84 votos a favor y 12 en contra. El representante en el consejo económico del combinado es elegido con 54 votos a favor y 34 en contra.

De las entrevistas hechas llegué a constatar que, después de concluida la asamblea, el jefe de la brigada llamó al consejo de la brigada en una reunión y obligó a sus miembros a votar abiertamente por él otra vez. Después de eso declaró que, ya que lo han elegido, deben obedecerle de ahí en adelante. Después, el jefe de brigada así elegido procedió a varios actos:

- habiendo una autorización para 6 horas de trabajo, él obliga a la brigada a trabajar 8 horas cada último sábado del mes;
- después de que el consejo de brigada aprueba las propuestas para el CPL, los resultados finales aparecen corregidos (probablemente por el jefe de la brigada);
- emite órdenes de sanción a nombre propio, sin informar al consejo de la brigada y al director general.

¿Cómo los miembros de la brigada reaccionan a estos actos del jefe? En estos momentos vacilan a quién dirigirse: a la Televisión Búlgara o al Consejo Central de los Sindicatos Búlgaros".

Caso optimista

"La brigada consta de 62 personas. Es una brigada tradicionalmente buena, pero en el período comprendido por el análisis han aparecido dificultades y los resultados del trabajo se han deteriorado.

En el informe del jefe de la brigada se da una apreciación detallada y crítica de la situación creada. Las causas de los fracasos se buscan en la baja disciplina laboral y tecnológica y en el bajo nivel del control por parte de los maestros de grupo y del jefe de sección.

Después del informe se hace la propuesta de reelegir al jefe de la brigada y se procede a la discusión sobre los dos puntos a la vez.

Si se busca madurez, precisamente en esta brigada puede ser encontrada. En el protocolo está apuntada una observación muy importante, hecha por la asamblea:"Las intervenciones con orientación a la producción no serán anotadas. Ellas son ob-

jeto de discusión por la asamblea seccional."

Probablemente ésta es una de las causas que predispone a la participación activa (6 intervenciones en total) y orienta en otro sentido la discusión. Esta última transcurre en un espíritu crítico constructivo y de camaradería. En ella se expresan, en resumen, las siguientes opiniones y recomendaciones:

- el jefe de la brigada debe ser más exigente hacia las personas a las que ha encomendado tareas y no debe hacer el trabajo por ellos, pues eso no es su obligación;
- los maestros de grupo no hacen nada para mejorar el clima psicológico en la sección. Ellos deben estar entre la gente y no crear prestigio por cuenta de los errores de los demás;
- en el consejo de brigada hasta el momento han participado gente incompetente. Allí deben entrar personas que tienen visión sobre el trabajo hecho en todo el mes transcurrido;
- el trabajo no anda bien porque es evidente la tendencia de trabajar sólo en aquello que trae mayor CPL, eso es, mayor salario;
- en el consejo de la brigada deben participar mayor número de obreros.

A pesar de estas notas críticas, el jefe de la brigada es reelegido unánimemente por el colectivo. A las propuestas para consejo de brigada se hacen dos agregaciones; uno de los miembros adicionalmente propuestos queda en el conjunto definitivo del consejo elegido.

4. Contratos

Para regular las relaciones económicas y laborales de las brigadas, se aplican tres tipos de contratos: contratos económicos; contratos colectivos de trabajo; contratos de traspaso de la propiedad del colectivo fundamental al colectivo primario.

Los contratos económicos se firman por línea vertical con la administración de la empresa para resolver las relaciones mutuas con respecto a los suministros de materiales y materias

primas, el cumplimiento de tareas urgentes y extraordinarias, etc. Un caso particular de este tipo de contratos es el acuerdo. Contratos económicos se firman también por la línea horizontal , entre las brigadas, para estipular los deberes mutuos con respecto al cuidado de la técnica y su mantenimiento,la calidad del producto y otras cuestiones, siempre y cuando las brigadas estén tecnológicamente vinculadas entre sí.

El nuevo tipo de <u>contratos colectivos de trabajo</u> (CCT) se firman por primera vez a nivel de las brigadas. La expresión "nuevo tipo" se impone para diferenciar estos contratos del procedimiento tradicional que se seguía hasta el presente en la elaboración de éstos y en el contenido que tienen. Lo nuevo en los CCT es lo siguiente:

- se firma, por la línea vertical, entre el colectivo primario y el fundamental (el CCT tradicional se firmaba entre el colectivo de la empresa, representado por el Comité Sindical y la dirección económica de ésta);
- la representación del colectivo en la firma del CCT se efectúa por dos líneas: directamente - a través de los órganos elegidos por él - el consejo de la brigada y el jefe de ésta (esta línea es directriz); indirectamente - a través de los Sindicatos;
- a diferencia del CCT tradicional en que predominan las cláusulas sociales, ahora el acento cae en los derechos y deberes mutuos de carácter económico, con las responsabilidades que de ahí se derivan, fijando estrictamente el orden y modo de compensación en caso de incumplimiento del contrato por alguna de las partes contratantes.

La idea, contenida en la disposiciones del nuevo Código del Trabajo, de atribuirle una real <u>importancia económica</u> al CCT y de este modo superar el formalismo del viejo tipo de contratos, criticado con mucha razón por varios especialistas, creó dificultades serias para su aplicación en la práctica. Inicialmente se pretendía que los CCT entre las brigadas y el consejo económico se elaboraran paralelamente con la

elaboración de los planes de las empresas para 1987 y para el Noveno quinquenio. La implantación parcial de la nueva variante del mecanismo económico, a inicios de 1987, colocó a las direcciones de las empresas en una situación insegura y confusa. Teniendo en cuenta que no se sabía cuál sería el sistema de los precios, impuestos y créditos (estas partes del mecanismo entrarán en vigor desde principios de 1988), las direcciones económicas se abstruvieron a firmar CCT con las brigadas. Según datos de fines de Marzo de 1987, en algunas empresas la parte de las brigadas que firmaron CCT llegaba al 20%, mientras que en otras empresas no fue firmado ni uno.

De este modo, la acción del nuevo mecanismo de contratación resultó ser bloqueada por la falta de un medio económico externo adecuado. Era lógica la decisión tomada: postergar la firma de los CCT para 1988.

El tercer tipo de contratos - de <u>traspaso de la propiedad</u>, está en proceso de implantación. Después de la Declaración del traspaso de la propiedad a los colectivos laborales, aprobada por la Asamblea Nacional, fueron elaborados modelos ejemplares de contratos, cuya firma debe pasar por dos etapas: entre el Estado y el colectivo fundamental; en Diciembre de 1987 - entre el colectivo fundamental y el primario (Ver el Contrato-modelo en el anexo del libro). En la segunda etapa se prevé lo siguiente: el colectivo laboral primario recibe para administrar y gestionar directamente los fondos de producción y los fondos fijos no productivos; su traspaso es precedido por una revista de la estructura interna de la empresa; el contrato de traspaso de la propiedad socialista se discute y aprueba por la asamblea general del colectivo laboral primario y se firma por un representante apoderado de este colectivo y por el apoderado del colectivo laboral fundamental. Los fondos de producción y los restantes fondos fijos no productivos, entregados a los colectivos laborales, se administran y gestionan por ellos de acuerdo con el Reglamento de la Actividad Económica y otras actas normativas.

Es evidente la importancia política que se atribuye a los

contratos de traspaso de la propiedad. Como fue señalado en los "Planteamientos fundamentales acerca de la edificación de la sociedad socialista desarrollada en Bulgaria", aprobados por el Pleno de Julio del Comité Central del Partido Comunista Búlgaro de 1987, el objetivo es eliminar el "carácter anónimo" de la propiedad socialista para el obrero y el colectivo concreto, superar la alienación de éstos con respecto a dicha propiedad (28, pág.64). Los contratos, a su vez, son ideados como un instrumento jurídico de transformación de la decisión política acerca de la entrega de la propiedad en un acto de contenido y consecuencias económicas.

En este aspecto, el entrelazamiento de los dos tipos de contratos, los CCT y los contratos de traspaso de la propiedad, es evidente. Cómo se solucionará esta contradicción es, por ahora, una cuestión que espera su respuesta (existe la opinión que los CCT deben suspenderse como innecesarios, en vista de que existen los contratos de traspaso de la propiedad). Hay que tener en cuenta que los contratos de traspaso de la propiedad no abarcan todo el contenido de las relaciones laborales individuales y colectivos; en realidad, sobre los contratos colectivos de trabajo descansa una parte considerable de la regulación de las relaciones laborales colectivas según el Código del Trabajo; es decir, la revisión de los CCT implicaría una revisión de la segunda por su importancia (después de la Constitución de la República) ley del país.

5. Los mecanismos orgánicos emergentes

No son pocas las razones para considerar que el surgimiento y la acción de los mecanismos orgánicos constituyen el aspecto más interesante en el diseño y la divulgación de la OTB. Ellos se relacionan directamente a una de las tesis discutidas en la teoría de las organizaciones y la sociología, acerca de la posibilidad de que los individuos en una organización se integren en comunidades (12, pág.4), sin ser manipulados por reglas de comportamiento rígidas y detalladamente formuladas. Desde el punto de vista de la estrategia de cambios estructurales

aplicada en Bulgaria, en los mecanismos orgánicos reside la respuesta a la pregunta de si será capaz la brigada imponerse como <u>forma colectiva real</u> de organización del trabajo, a través de la cual el grupo de obreros se pueda reproducir <u>como comunidad</u> y regular libremente sus propias relaciones.

Siendo extraordinariamente interesante en el aspecto teórico y práctico, los mecanismos orgánicos son, al mismo tiempo, difíciles de "captar" y comprobar empíricamente. A pesar de que ellos ocuparon el lugar central en la metodología de nuestro estudio sobre las relaciones laborales en las empresas industriales búlgaras, las pruebas empíricas de las que disponemos y las posibilidades de elaborar en base a éstas una teoría más íntegra, son todavía limitadas. Las causas de esto consistentanto en la falta de una técnica avanzada de registro de los síntomas de los mecanismos orgánicos, técnica de investigación aprobada ya por otros experimentos, como también en el factor "tiempo" (existe la hipótesis de que este tipo de mecanismos exigen más tiempo para asentar y en forma de normas se conciban como reguladores del comportamiento de los miembros de la comunidad).

De todas maneras, en el trabajo de investigación hasta el presente observamos fenómenos que podrían ser considerados <u>primeros síntomas de gestación de mecanismos orgánicos</u>. Es conveniente dividirlos en dos grupos:

- mecanismos orgánicos de contraación;
- mecanismos orgánicos que complementan a los mecánicos.

La contraación puede manifestarse como resistencia contra mecanismos impuestos por fuera o como reacción a las deformaciones de los mecanismos mecánicos provocadas por personas o grupos foráneos, por lo regular, de la administración.

En realidad, un ejemplo de contraacción de la propia brigada frente a un mecanismo mecánico impuesto por fuera es la distribución equitativa (la nivelación), descrita más arriba. Aquí sólo vamos a agregar que, visto formalmente, el mecanismo mecánico se aplica por cuanto el CPL es calculado para cada obrero por individual, pero dicho coeficiente es igual o casi

igual para todos los obreros.

Como <u>ejemplo de contraacción</u> puede servir el conflicto en una empresa, descrito en el periódico "Rabótnichesko delo" (38, Nº125, 5 de Mayo de 1987) que se hizo famoso por ser el primer paro espontáneo de trabajo en Bulgaria en las últimas décadas. Se trata de lo siguiente: El normista (el especialista que elabora y actualiza - modifica, las normas) corrige las normas de una brigada sin consultar con ella. A pesar de las protestas de la brigada ante la dirección de la empresa, las normas entran en vigor, en resultado de lo cual las tasas y, respectivamente, los salarios de los obreros bajan. Habiendo agotado sus posibilidades de actuación, los obreros dejan de trabajar (se mantienen inactivos junto a las máquinas) por una semana.

El periodista que describe el caso, hace la conclusión general de que es necesaria más comprensión mutua, es decir, hay que buscar la llave de solución de semejantes conflictos en las relaciones éticas, humanas.

¿Es así, en realidad? Hagamos un breve comentario a partir de la posición de las normas y mecanismos estipulados en la nueva legislación laboral y económica en Bulgaria. Según dicha legislación, para que puedan funcionar los planes-respuesta, el CPL y los contratos, las brigadas deben disponer de normativos colectivos e individuales de los gastos de trabajo, materiales, materias primas, etc. Además, el Código del Trabajo reglamenta más especialmente la exigencia de que cada corrección de las normas se haga después de obtener el previo consentimiento por parte del colectivo laboral primario. Dicha exigencia no fue observada (primera infracción). También está reglamentado el derecho y el deber de los Sindicatos de pronunciarse sobre cada modificación de las normas (esta exigencia tampoco ha sido observada , o se ha procedido formalmente: el Comité Sindical ha apoyado al normista, sin esclarecer su posición ante los obreros, sin tratar de comprender sus objeciones, etc. - segunda infracción). Con el apoyo silencioso de la dirección administrativa de la empresa a los actos del organismo oficial (el normista), los mecanismos mecánicos resultan ser erosionados en

uno de sus elementos más esenciales: su acción de acuerdo con los intereses del colectivo primario.

Surge conflicto y una reacción espontánea de los obreros, el paro laboral. La propia toma de la decisión del paro y los pasos que la anteceden (el iniciador, la formulación de la decisión, parte de las negociaciones previas con la dirección y otros elementos del mecanismo orgánico de contraación surgido) quedan velados para nosotros.

Como ejemplo de <u>mecanismo orgánico que complementa a los mecánicos</u>, puede servir la estrategia de una brigada tendiente a destituir de sus cargos a cuatro jefes de turno. Dicha estrategia fue registrada a través de una entrevista con un jefe de brigada en una empresa química. El Código del Trabajo (20, art. 20, pág.14) y el Reglamento de Actividad Económica garantizan el derecho de las brigadas a definir y regular (aumentar o disminuir) su composición, sin pedir autorización de la dirección administrativa. La brigada mencionada está compuesta por cuatro turnos y, según la tradición antigua en la industria, cada uno de los turnos se dirige por un jefe de turno (puesto administrativo). La brigada (evidentemente, el iniciador es el jefe de la brigada) llega a la conclusión de que se puede trabajar sin jefes de turno, nombrando cada turno un responsable entre sus miembros de mayor experiencia. De este modo se plantea el problema de la dimisión de los cuatro jefes administrativos de base; problema, cuya solución permitiría a la brigada distribuir entre todos los miembros de ésta el fondo de salarios de los jefes de turno.

La estrategia de la brigada consiste en lo siguiente: aprovechar las elecciones y el derecho a cambios estructurales internos para legalizar su decisión de prescindir de los jefes de turno. A pesar de ciertas reservas de parte de la dirección administrativa, la decisión es tomada por la asamblea general y a los jefes dimitidos se les ofrece otro trabajo en la empresa.

Como es evidente, aquí la brigada emprende una serie de pasos (internos, no declarados), partiendo de una base legal.

En esencia, ella crea un mecanismo orgánico de reestructuración, complementando el mecanismo de las elecciones. En caso de que en futuras elecciones surja de nuevo la necesidad de efectuar cambios estructurales internos, es de esperar que la brigada va a aplicar de nuevo su estrategia.

La lista de situaciones que ilustran la gestación de mecanismos orgánicos puede continuar. En nuestra opinión, el estudio ulterior del proceso es de esencial importancia, procediéndose a la clasificación y tipificación de este nuevo tipo de mecanismos (lo cual es una tarea relativamente más fácil) y al estudio de las fuentes internas que las engendran, como también de los resortes que los mueven. Recién entonces se podrá crear una imagen integral de los mecanismos orgánicos y una teoría adecuada sobre ellos.

Resumen y generalización

En la estrategia de reestructuración y divulgación de la OTB, los mecanismos ocupan un lugar nodal, pues aseguran la real prueba práctica de la fuerza transformadora insertada en el diseño organizativo de los cambios.

Los mecanismos mecánicos, es decir, los diseñados e impuestos por fuera, se aplican primeramente, aunque en diferente secuencia: primero los CPL y los planes-respuesta y mucho más recientemente, las elecciones y los contratos. Lo común de todos ellos (con excepción del CPL) es que chocan con la contraacción desde arriba, por lo cual los órganos centrales adoptan medidas ulteriores de reorganización del ambiente exterior (en relación a las brigadas): crean asociaciones y uniones, introducen cambios en el mecanismo económico, etc. El plan-respuesta se abandona como procedimiento, pero la cuestión de la planificación a nivel de la brigada sigue abierta (es necesario crear un nuevo mecanismo). Contra el CPL hay crítica y resistencia, pues origina problemas ("nivelación") que no se habían previsto en la fase del diseño.

Los mecanismos orgánicos están en fase de gestación como contraacción frente a los mecánicos, o como su complemento.

Los mecanismos se deben concebir en su unidad en las es - tructuras: si los primeros no trabajan, significa que las segun das están bloqueadas y tampoco funcionan. A su vez, los mecanis mos pueden ser movilizados si se les inyecta fuerza motivadora que esté en armonía con los intereses de los grupos y de los in dividuos integrados en las relaciones laborales. Incluso en es- te caso, para poder trabajar, los mecanismos necesitan una fuer- za organizadora (agente del cambio organizativo). Por lo tanto, los mecanismos no sólo hacen trabajar a las estructuras, sino también ligan, entrelazan y deslindan los intereses. Esto hace que su funcionamiento sea arena de choque de fuerzas (grupos e individuos), de poder y de autoridad.

ACLARACIONES COMPLEMENTARIAS

1. Se debe tener en cuenta que el proceso de reestructuración organizativa en Bulgaria se desarrolla a partir de 1978 en adelante, sin contar con un "modelo general", incluyendo la definición de conceptos y de criterios de diseño, al igual que la implementación de estructuras y mecanismos.

El concepto de colectivo laboral se emplea en la teoría socialista desde hace muchos años. En Bulgaria, la definición de este concepto y su posterior referencia a las diferentes estructuras es de importancia fundamental para el proceso del cambio. La división funcional del colectivo laboral en primario y fundamental constituyó la base teórica para la reorganización de las estructuras en las empresas con vistas a facilitar la eliminación de las estructuras que se interponen entre el colectivo primario y el fundamental. La idea del colectivo primario se expresa estructuralmente en la organización del trabajo en brigadas. La asociación que se hace en el Código del Trabajo entre colectivo primario y organización del trabajo en brigadas es un rasgo distintivo del enfoque búlgaro.

La definición de los criterios de diseño de la organización del trabajo en brigadas es otro aspecto importante de este proceso. En cada estructura de organización laboral colectiva son de importancia tanto los criterios de la producción, como también los tecnológicos. En Bulgaria, como en otros países socialistas, el cálculo económico ("josraschot" /ruso, n.tr./) se convirtió en tal criterio diseñador (a partir de 1978). El Código del Trabajo de 1986 implementó incondicionalmente el criterio sociológico de "trabajo en las condiciones de interrelación estrecha y proximidad de los puestos de trabajo" /20, art.12/. Actualmente este criterio se aplica sólo en Bulgaria.

2. En Bulgaria, al igual que en otros países socialistas el concepto de autogestión se reconoce ya como concepto clave del desarrollo futuro de las relaciones económicas y laborales. La autogestión en la esfera económica puede concebirse en

su potencial vinculación con la reestructuración de las relaciones externas e internas de la empresa a través de los cambios en la estructura y en los mecanismos. A pesar de que en Bulgária se llevaron a cabo importantes cambios en las relaciones externas, en el presente trabajo se acentúa en las relaciones internas. Por otro lado, se considera que los cambios en las estructuras y mecanismosque rigen las relaciones externas ejercen inevitablemente su influencia sobre las relaciones internas. Las relaciones internas giran en torno a las relaciones entre las estructuras al nivel de la dirección de la empresa, donde son tomadas las decisiones gestionarias, y las estructuras al nivel básico, donde está la masa de los obreros. En Bulgaria, el proceso de reestructuración interna se inició, al nivel básico, con la organización del trabajo en brigadas y fue posteriormente orientado hacia la revalorización de las estructuras y mecanismos intermedios que vinculan la brigada con los niveles superiores. Como es evidente, el proceso de eliminación de la estructura seccional no ha acabado aún y existen todavía dificultades para afirmar al contrato colectivo de trabajo como mecanismo dominante que guía la dinámica relación entre la organización en brigadas, en la base, y la estructura de gestión superior. Todavía queda, sin embargo, abierta la cuestión hasta qué punto puede ser eficiente la reestructuración a nivel de la dirección de la empresa, en el contexto de la autogestión, si ésta no es acompañada por cambios en la estructura al nivel básico.

3. En la base del proceso de reorganización estructural en Bulgaria está la teoría de la dinámica de la empresa: de la presión y los mecanismos que se convierten en fuerza motriz del funcionamiento y desarrollo de la organización. Dichas fuerzas motrices emergen directamente de la presión generada por los mecanismos del ambiente externo.

En la economía de planificación centralizada esta presión externa se deriva fundamentalmente de los mecanismos de la planificación; en el caso de la economía descentralizada, ella resulta sobre todo del mecanismo del mercado. La tercera fuente

potencial de presión es la presión interna desde abajo. En la historia de las relaciones laborales en los países socialistas hay ejemplos de presión interna desde abajo, generada externamente y encauzada en el contexto de la planificación central. Así, pues, desde el punto de vista de la dinámica de la empresa, el movimiento stajanovista y los planes-respuesta pueden ser considerados mecanismos externamente generados, cuyo destino es encauzar la presión interna desde abajo. La presión desde abajo, no obstante, puede surgir sin cualquier estímulo exterior consciente. El concepto de colectivo primario se relaciona , en Bulgaria, a la consideración de los intereses de la base y al modelo de estructuras y mecanismos mediante los cuales se solucionan problemas planteados a este nivel. Existen ya algunos ejemplos de eso en la práctica: varias brigadas han reducido el número de sus miembros, encargándose así de tareas que anteriormente correspondían al jefe de sección; otras han decidido pagar a gente especializada por el apoyo prestado; en las elecciones de 1986, el 26% de las brigadas eligieron nuevos jefes de brigada.

4. Se plantea el problema del papel de los sindicatos.Cada proceso de reestructuración organizativa exige una institución que se responsabilice con el proceso de reestructuración y su realización. En Bulgaria, los sindicatos eran una de las organizaciones dirigentes en este proceso, sobre todo, en la altura de la implementación de la organización del trabajo en brigadas. Actualmente, cuando el cambio en la estructura básica es un hecho real, la cuestión fundamental es de qué modo deben desarrollar los sindicatos de ahí en adelante su función representativa a este nivel. En realidad, se trata del papel general de los sindicatos en el contexto de la autogestión.

5. Hethy /8/ plantea la cuestión de las relaciones mutuas entre los valores socialistas y las nuevas formas colectivas de organización del trabajo, basadas en el interés. Claro está, que los valores son resultado de la experiencia y de la situación en la comunidad fuera de la empresa (orientación hacia el trabajo). En la práctica, sin embargo, los valores se forman

por estructuras y mecanismos, sobre todo mecanismos,de manera que, con el tiempo, la reorganización de la estructura y de los mecanismos lleva al cambio de los valores. En un plano general se puede señalar que las anteriores estructuras y mecanismos de organización del trabajo originaban valores individualistas,poseyendo, por lo consiguiente, un potencial insuficiente como fuente de valores socialistas.Se debe confesar,además,que los valores antiguos continúan existiendo y llenando de contenido los marcos de las nuevas estructuras y mecanismos ("contenido viejo en estructuras nuevas").Se puede considerar,que los cambios de los valores, originados por la reestructuración organizativa, no se dan sino después de algún tiempo.

6.Por último, tal vez sería oportuno comentar en breve el proceso de diseño organizativo de las formas colectivas de organización del trabajo en los países del Este y en los del Oeste. Una de las diferencias más evidentes en los procesos de diseño consiste en el hecho que en el Este estos procesos son orientados o estimulados centralizadamente,estableciéndose criterios comunes, mientras que en el Oeste los cambios dependen,ante todo,de las iniciativas del manager de las distintas organizaciones (a pesar de que en los países escandinavos,por ejemplo, se crean instituciones y fondos para ayudar este proceso).Mucho menos claro es el grado en que la reorganización de las estructuras al nivel básico en el Oeste se vincula a la reestructuración a nivel de la dirección de la empresa o viceversa.Más concretamente,surge la cuestión hasta qué punto las estructuras y mecanismos de la brigada búlgara tienen paralelo con las formas occidentales de organización en grupo. Los rasgos esenciales de la brigada como unidad autogestionada son los siguientes:ella elige el consejo de brigada,el jefe de brigada y los representantes de ésta en la estructura de dirección; ella es un núcleo basado en el principio del cálculo económico y distribuye el salario de acuerdo con los resultados alcanzados;ella decide la distribución de su trabajo y el número de sus miembros.Algunos de estos rasgos se encuentran inequívocamente en las formas occidentales.Sin embargo, los autores tienen la impresión que,en su conjunto, estos rasgos son relativamente raros en las formas occidentales,sobre todo en la industria transformadora.

PALABRAS FINALES DEL AUTOR INGLES

El interés del autor inglés hacia la organización del trabajo en brigadas fue inicialmente provocado por su visita , en 1979, a la mina "V.I.Lenin", cerca de Voroshilovgrad en la Unión Soviética. En aquella altura el autor tenía la clara conciencia de que la organización del trabajo en brigadas observada en dicha mina se diferencia esencialmente de la gestión y organización del trabajo en la industria hullera británica, conocida por él. Durante su breve visita a Bulgaria en 1981, él constató que la organización en brigadas ha avanzado bastante en su desarrollo y, en 1983, obtuvo la posibilidad, por línea del Programa de intercambio cultural del Consejo Británico, de pasar seis semanas en este país, alojado en el Instituto "Jorge Dimitrov". Resultado de esta visita es el artículo sobre la organización del trabajo en brigadas en Bulgaria, publicado en la revista "Relaciones industriales" ("Industrial Relations Journal") en 1985 y en "Los sindicatos y el mundo contemporáneo" en 1986. La presente publicación tiene como base el mencionado trabajo, como también otros trabajos del autor búlgaro.

De las investigaciones científicas realizadas en Bulgaria en 1983 se vio que Bulgaria está en proceso de cambios estratégicos fundamentales tanto en la organización económica, como en las relaciones laborales. Proceso que prometía continuar su desarrollo durante toda la década de los años ochenta. Surgió la necesidad de un estudio más amplio y análisis de este proceso de cambios que no es bien comprendido en el Occidente. Es por eso que fue tomada la decisión de que este trabajo se hiciera bajo la forma de un proyecto conjunto del Instituto "Jorge Dimitrov" y la Universidad de Kent y para este fin se contó con el apoyo del Consejo Central de los Sindicatos Búlgaros y el Consejo Británico.

El trabajo sobre el proyecto comenzó en el otoño de 1985. El libro "Hacia la autogestión: dinámica de las relaciones laborales socialistas" será concluido en la primera mitad de 1989 y será publicado en Inglaterra. Su volumen será mucho mayor que

el de la presente publicación. Ambos autores tomaron la decisión de elaborar conjuntamente todo el trabajo. En los últimos 25 años, en el Occidente fueron publicados apenas media docena de libros basados en investigaciones científicas sobre empresas socialistas. El presente trabajo es más profundo en comparación con lo que ha sido posible a los estudios anteriores y es el único en su género por el hecho de que es, desde el principio hasta el fin, fruto de un proyecto conjunto.

A pesar de que existen ciertas semejanzas en los procedimientos de investigación sociológica empírica en el Este y en el Oeste, de todas maneras existen importantes diferencias que se derivan de las diferentes teorías sobre la sociedad, al igual que de las tradiciones sociológicas. Los autores concordaron en aprovechar para los fines de su trabajo conjunto ambas tradiciones para el desarrollo de ideas. Lo último provocó la necesidad de establecer un diálogo intelectual que constituyó un gran estímulo para los dos autores. Algunos aspectos del enfoque aplicad por ellos se hacen evidenciar en la presente publicación. Los autores consideran que dicho enfoque contiene elementos de una síntesis basada en las dos tradiciones sociológicas. El lector dirá hasta que punto el procedimiento adoptado favorece la explicación de los procesos que son objeto de la presente publicación.

N O T A S

1. Fuera de la industria y de la agricultura, el término "brigada" tiene amplio uso en varias otras formas de trabajo complementario voluntario: trabajo de estudiantes secundarios y universitarios durante las vacaciones ayudando a la agricultura, la construcción y los servicios; de empleados administrativos en el campo durante los períodos más tensos de la cosecha; de empleados en la construcción (por el déficit de la mano de obra en esta rama). Este tipo de trabajo puede ser parcial o totalmente remunerado, tal como es en el último caso citado.
2. Se considera que el concepto de brigada surge en el contexto de la "militarización del trabajo" y de los "Ejércitos del trabajo" en 1919-1920. Según Deutscher /39,p.2/, "Trotzky es el primero en utilizar de forma sistemática términos militares ... para referir cuestiones económicas civiles". A propósito, semejante procedimiento es utilizado también por otros autores de los años 20: por ejemplo, Buharin hace un paralelo entre la gestión y organización en el ejército, por un lado, y las de la producción,por otro /40,p.141-142/.
3. En algunas brigadas desde los años 60 se practica el sistema de remuneración a base de un fondo colectivo de salarios. Dicho fondo se distribuye entre los miembros de la brigada mediante un mecanismo que se asemeja al del coeficiente de participación laboral. Sin embargo, esta práctica no pudo afirmarse, debido a la falta de un mecanismo económico adecuado para la empresa en conjunto.
4. En "Metodología ejemplar del análisis y el diseño de la organización del trabajo..." publicada por el Comité de Trabajo y Salario (Boletín informativo,Nº 1,1978) las formas colectivas de organización del trabajo se recomiendan como una de laa formas posibles (pero no fundamental). Al mismo tiempo, se prevé que los proyectos

de organización del trabajo se incluyan en los planes respuesta de las empresas que en la altura no tenían carácter imperativo.

5. En los demás países socialistas el movimiento de trabajo comunista (socialista) continúa existiendo. En Hungría, Polonia, Checoslovaquia y la RDA son las brigadas socialistas, mientras que en la Unión Soviética se aplica ahora el llamado "Movimiento de actitud comunista hacia el trabajo".

6. Las conferencias nacionales del Partido se realizan entre los congresos y, por lo regular, tratan problemas actuales de la política corriente. En los últimos 17 años se han celebrado tres conferencias:
   - en 1974, sobre la productividad del trabajo;
   - en 1978, sobre la organización socialista del trabajo;
   - en 1984, sobre la calidad.

7. En Hungría, en la nueva forma de organización del trabajo también son determinantes las razones económicas, pero es diferente el principio de su edificación basado en el contrato /12,pág.661-662/.

8. La Asociación es una agrupación económica contemporánea de organizaciones económicas y de otro tipo autogestionadas, unidas para dirigir complejos de producción interramal de gran envergadura.
   La Asociación, de acuerdo con los derechos que sus miembros le han otorgado, cumple varias funciones fundamentales: lleva a cabo la política tecnológica; coordina la actividad de las organizaciones miembros y crea condiciones para una integración de las tecnologías y de las capacidades instaladas;organiza actividades de interés común para sus miembros; asegura la conjugación de los intereses del Estado con los de las organizaciones autogestionadas en ella afiliadas, etc. La actividad integral de la Asociación se controla por el Estado y por las organizaciones autogestionadas en ella afiliadas.

9. A partir de los finales de la década de los 70, los planes de las empresas tenían una parte económica y otra, social. De este modo, el plan unificó los existentes anteriormente planes de desarrollo social con el intento de conseguir la integración e interdependencia de los índices económicos y sociales.
Lo peculiar consiste en el hecho de que precisamente el plan-respuesta aprobado por el colectivo se vuelve en aquel tiempo plan estatal (imperativo).

10. La asamblea de los delegados plenipotenciarios se constituye por decisión del comité sindical, en caso de que el colectivo laboral sea muy numeroso o cuando la empresa se compone por unidades de producción territorialmente distanciadas una de otra, o bien cuando se trabaja por turnos, por lo cual se hace difícil convocar una asamblea general. La asamblea de los delegados está compuesta por representantes de los obreros, elegidos en asambleas generales de los colectivos laborales primarios por un período de 2 años. La norma de representatividad en la asamblea de los delegados se establece por el comité sindical /20, art.25, ap.2 y 3/.

BIBLIOGRAFIA

1. NIKITIN,V.* Problems and Modern Trends of Development of Collective Forms of Work Organization and Motivation of Labour in USSR.

2. THIRKELL,J. Brigade Organization and Industrial Relations Strategy in Bulgaria 1978-1983; Industrial Relations Journal, Vol.16, Nº 1, 1985.

3. PETKOV,Kr., Bl.Kolev. Sociología del colectivo laboral. S., 1982 (en búlgaro).

4. EL MAESTRO - dirigente y educador del colectivo laboral. S.,1973. (en búlgaro).

5. LENIN,V.I. Obras completas, T.24, S.,1981 (en búlgaro).

6. HISTORIA de la psicología soviética. M.,(en ruso).

7. DAVIS, L. and J.Taylor /ed/ Design of Jobs. Penguin Books, 1972.

8. HETHY,L.* New Collective Forms of Work Organization in Eastern Europe.

9. GIDDENS,A. Central Problems in Social Theory, London,1979.

10. YIVKOV,T. Planteamientos fundamentales de la Concepción Partdaria sobre el nuevo Código del Trabajo. S.,1982. (en búlgaro).

11. PETKOV,Kr. et al. La transición a la autogestión en los países socialistas: rasgos generales y específicos /próxima publicación/.(en búlgaro).

12. HETHY,L. New Developments in Collective Forms of Work Organization in Socialist Countries, International Labour Review. Vol.125, Nº 6, 1986.

13. GALBRAITH,J. Organization Design, 1977.

14. MAKARENKO,A.S. Obras, T.7. (en ruso).

---

* Las fuentes marcadas con asterisco son informes presentados por especialistas peritos en la sesión de trabajo "Nuevas formas colectivas de la organización del trabajo", Siofok, Hungría, 27-30 de Septiembre de 1987 (no publicados).

15. ALEXANDROV,N.G. Relaciones jurídicas laborales. M.,1948 (en ruso).

16. YIVKOV,T. Problemas y enfoques en la edificación del socialismo maduro en la R.P.de Bulgaria.S.,1984 (en búlgaro)

17. STAIKOV,Z. et al. Colectivo laboral y activo sindical. /Investigación sociológica, 1974/. Resultados fundamentales. S.,1975 (en búlgaro).

18. SHKARATAN,O.I. La empresa industrial. M.,1978 (en ruso).

19. POPOV,P. El colectivo laboral y la gestión de la organización económica. - En: Problemas jurídicos a la luz de la concepción partidaria sobre el nuevo Código del Trabajo. S.,1984 (en búlgaro).

20. Código del Trabajo. S.,1986 (en búlgaro).

21. LA EXPERIENCIA de Bulgaria en el desarrollo de la autogestión. - COMUNISTA, 1987, Nº 10. (en ruso).

22. EMERY,F., E.Torsrud. Form and Content in Industrial Democracy, London, 1969; GALBRAITH,S.R. and Nathanson,D.A. Strategy Implementation: The Role of Structure and Process. St. Paul, Minesota, U.S.A. 1978.

23. ADIZES,I. and Borgese,E. Self-Management: New Dimensions in Democracy, Santa Barbara, California, 1975.

24. GUSTAVSON. The enterprise of the future, International Labour Review, Vol. 125, Nº 4, July-August 1986.

25. NAISBITT,Jh.,Aburdene,P. Rè-inventing the Corporation, Warner Books, N.Y., 1985.

26. BELL,D. Three Technologies: Size, Messurement, Hierarchy /1956/. In Design of Jobs, 1972.

27. TROUSSIER,J.F. Considerations of the Collective Dimensions of Work, New Technologies, Work and Employment, 1987, Vol. 2, Nº 1.

28. YIVKOV, T. Planteamientos fundamentales de la Concepción sobre la edificación ulterior del socialismo en la R.P. de Bulgaria. S.,1987 (en búlgaro).

29. DIULGUEROV,P. Informe de balance del Consejo Central de los Sindicatos Búlgaros ante el Noveno Congreso y las futuras tareas de los Sindicatos. - En: Noveno Congreso de los Sindicatos Búlgaros. Materiales y documentos, I parte, 8-10 de Abril de 1982. S.,1982 (en búlgaro).

30. YIVKOV,T. A elevar el papel de los Sindicatos Búlgaros en la construcción de la sociedad socialista desarrollada. S.,1982 (en búlgaro).

31. DIULGUEROV,P. Sobre la reestructuración de los Sindicatos Búlgaros. Informe. - En: Sobre la reestructuración de los Sindicatos Búlgaros. Documentos del Décimo Congreso de los SB. S.,1987 (en búlgaro).

32. BATALIN,Y. Desarrollo y perfeccionamiento de las formas colectivas del trabajo en la etapa contemporánea. - Trabajo Socialista, 1984, Nº 6. (en ruso).

33. LOS COLECTIVOS laborales - administradores con plenos derechos. Declaración de la Asamblea Nacional de la RPB. Discurso del compañero Todor Yivkov. S.,1987 (en búlgaro).

34. REGLAMENTO de Mecanismo Económico.S.,1982 (en búlgaro).

35. REGLAMENTO de Actividad Económica. S.,Periódico del Estado, Nº 3, 1987 (en búlgaro).

36. ARROYO, Y. La experiencia de los balances y elecciones realizados para órganos de autogestión. - Problemas Sociológicos, 1987, Nº 4. (en búlgaro).

37. PETKOV,Kr.,J.Thirkell. Las elecciones de manageres -intereses, representatividad y conflictos: el enfoque búlgaro (próxima publicación).

38. RABOTNICHESKO DELO, núm.125, 5.V.1987. (en búlgaro).

39. DEUTCHER,I. The Prophet armed. Trotsky. 1917-1921.Oxford. 1954.

40. BUHARIN,N. The Politica and Economics of the Transition Period, Routlege and Kegan Paul, London, 1979.

ANEXO 1

EXTRACTO DEL CODICO DEL TRABAJO, 1986

Capítulo segundo

EL COLECTIVO LABORAL

Parte I
GENERALIDADES

Colectivo laboral primario y fundamental

Art. 12 (1) El presente código es de observancia general en los colectivos laborales primario y fundamentales en todas las empresas del país.

(2) El colectivo laboral primario comprende a todos los obreros que ejecutan juntos determinada tarea completa parte de las tareas generales de la empresa, trabajan en estrecha interacción y vecindad de sus puestos de trabajo y están organizados en brigada (departamento, servicio u otra unidad organizativa de base).

(3) El colectivo laboral fundamental comprende a todos los obreros de una empresa que ejecutan tareas generales de acuerdo con el objeto de actividad de ésta y establecen una constante interacción laboral y social. El colectivo laboral abarca a todos los colectivos laborales primarios de la empresa.

(4) Los colectivos laborales primarios en la empresa se definen como tales en base a una decisión conjunta de la dirección de la empresa y de su comité sindical.

(5) Al reestructurarse la empresa, sus departamentos o unidades organizativas básicas, se crean colectivos laborales primarios y fundamentales respectivos de acuerdo con la nueva estructura.

Colectivos de programación y otros colectivos de carácter provisional

Art.13. (1) Para la solución de importantes tareas científicas, técnicas y tecnológicas en la empresa pueden crearse colectivos de programación u otros por el tiempo que dure la solución de

la respectiva tarea.

(2) En los colectivos comprendidos dentro del párrafo anterior pueden participar incluso personas que no mantienen relación jurídico-laboral con la empresa donde dichos colectivos funcionan.

(3) Los colectivos de programación y los demás colectivos provisionales son colectivos laborales primarios en el sentido empleado ya en el presente Código.

Los colectivos laborales - administradores de la propiedad socialista

Art.14. Los colectivos laborales administran la propiedad socialista, haciendo uso productivo de las máquinas, materias primas y los restantes objetivos de propiedad socialista en la empresa y en la brigada con vistas al cumplimiento del plan estatal y del plan respuesta; cuidan, multiplican y enriquecen dichos objetivos, al igual que distribuyen según el orden establecido los ingresos de la empresa, participando en su gestión y en la gestión de sus dependencias y unidades organizativas de base.

Realización del proceso de trabajo por los colectivos laborales

Art.15. (1) El cumplimiento de las tareas del plan estatal, de los contratos firmados por la empresa y de las tareas del plan respuesta, es el deber de trabajo fundamental de los colectivos laborales.

(2) Los colectivos laborales cumplen las tareas comprendidas en el párrafo anterior contando con el trabajo consciente, de alta productividad y calidad de los obreros; aprovechando las reservas internas, perfeccionando la organización socialista del trabajo, implementando los avances científico-técnicos y tecnológicos y la experiencia vanguardista, observando la elevación del nivel de calificación profesional y recalificación de los los obreros, consolidando la disciplina laboral socialista.

Autogestión de los colectivos laborales

Art.16. (1) Los colectivos laborales resuelven libremente las cuestiones que son de su única y exclusiva competencia según el presente Código y otras actas normativas.

(2) El ejercicio de los derechos y de los deberes de los colectivos laborales, al igual que su autogestión, se organizan por los Sindicatos en colaboración con las demás organizaciones sociales y sus respectivos órganos dirigentes en las empresas.

Aplicación de las estipulaciones jurídicas acerca de los colectivos laborales

Art.17. (1) Los textos sobre los derechos y los deberes de los colectivos laborales, comprendidos en la presente parte del Capítulo segundo, son de observancia general en todas las empresas.

(2) Los textos sobre los derechos y deberes de los colectivos laborales, comprendidos en las partes II y III del presente Capítulo, son de observancia en las empresas que realizan actividad económica, por cuanto no haya sido previsto otro texto en el presente Código, o en otra ley, disposición o estatutos.

Parte II
COLECTIVO LABORAL PRIMARIO

Organos dirigentes del colectivo laboral primario

Art.18. (1) Organos del colectivo laboral primario son:

1. la asamblea general de los trabajadores;
2. el consejo de brigada;
3. el jefe de brigada.

(2) La asamblea general del colectivo laboral primario se integra por todos los miembros de la brigada.

(3) El consejo de brigada consta de 3 a 11 miembros, incluyendo al jefe de brigada y otros obreros de ésta. Cuando la brigada es más numerosa pueden ser elegidos jefes de brigada suplentes que forman parte del consejo de brigada.

(4) El consejo de brigada se elige por un plazo de dos años.

Convocación de la asamblea general y toma de las decisiones

Art.19. (1) La asamblea general del colectivo laboral primario se convoca por el jefe de brigada o a petición de un mínimo de 25% de los miembros de la brigada.

(2) La asamblea general es legal, si cuenta con la presencia de más de 2/3 de los obreros en la brigada. Las decisiones se toman por votación directa y mayoría simple, por cuanto no se haya previsto otra condición en el presente Código, o en otras leyes, disposiciones, actas jurídicas del Consejo de Ministros o estatutos.

Derechos y deberes de la asamblea general

Art.20. La asamblea general del colectivo primario:

1. elige al jefe de brigada, a sus suplentes y restantes miembros del consejo de brigada, al igual que a los delegados plenipotenciarios del colectivo primario ante la asamblea de delegados del colectivo laboral fundamental, los destituye cuando no justifican su confianza y señala a los candidatos para miembros del consejo económico;

2. regula la composición del colectivo laboral primario según el orden establecido por el presente Código;

3. aprueba el plan-respuesta de la brigada y el contrato colectivo de trabajo;

4. en los marcos de su competencia, aprueba las reglas para la formación y el aprovechamiento de los fondos monetarios de la brigada y del salario;

5. distribuye entre los obreros el fondo de salarios y de estimulación material de acuerdo con el aporte personal de cada uno;

6. discute los problemas de la calificación profesional de los obreros, hace propuestas ante la dirección de la empresa para que sean incluidos en diversos cursos y escuelas de calificación, exigiendo respuesta argumentada de cada propuesta rechazada;

7. discute y aprueba el balance anual de la actividad del jefe de brigada, del consejo de brigada y de sus representantes en la asamblea de los delegados plenipotenciarios;

8. considera los casos de infracciones disciplinarias,incluyendo el incumplimiento de compromisos relacionados con la elevación del nivel de calificación profesional y a los perjuicios causados a la propiedad socialista por los miembros de la brigada, hace propuestas ante el jefe de brigada por la imposición de sanciones disciplinarias y de responsabilidad material a las personas culpables, conforme al orden establecido;

9. toma medidas por la protección de la propiedad socialista;

10. considera y resuelve otras cuestiones que son de su competencia según el presente Código u otra jurisdicción o estatutos.

Derechos y deberes del consejo de brigada

Art.21. (1) El consejo de brigada:

1. organiza el cumplimiento de las decisiones de la asamblea general del colectivo laboral primario;

2. discute el proyecto de plan-respuesta y lo presenta a la consideración y aprobación por parte de la asamblea general del colectivo laboral primario;

3. analiza periódicamente las cuestiones relacionadas con la producción, la calificación profesional y recalificación de los obreros, la calidad de los productos, el perfeccionamiento tecnológico y la administración de la propiedad socialista,tomando decisiones para lo mejor;

4. rinde cuenta de su actividad ante la asamblea general del colectivo laboral primario por lo menos dos veces al año;

5. nombra a los representantes del colectivo en las diferentes comisiones para la realización de concursos;

6. toma la iniciativa para completar el conjunto de la brigada con obreros de condiciones adecuadas y asegura las condiciones para la integración de los nuevos obreros en el trabajo de la brigada;

7. prepara las cuestiones que con el presente Código, otras actas normativas o estatutos forman parte de la competencia de la asamblea general del colectivo laboral primario en lo que a su discusión y solución se refiere.

(2) El consejo de brigada, conjuntamente con el órgano sindical, discute los proyectos de: el plan-respuesta, el contrato colectivo de trabajo, la distribución de los fondos de salarios y de estimulación material, las condiciones para la organización de la emulación socialista en la brigada.

ANEXO 2

C O N T R A T O
/ejemplar/
DE TRANSFERENCIA DE INSTALACIONES DE PROPIEDAD SOCIALISTAS, A LOS EFECTOS DE SU ADMINISTRACIÓN Y GESTION, DEL COLECTIVO LABORAL FUNDAMENTAL AL COLECTIVO LABORAL PRIMARIO

Hoy ..... de 19... en la ciudad de ..... entre el colectivo laboral fundamental de .... representado por ..... /la empresa/ y el colectivo laboral primario de ..... representado por ..... se firmó el presente contrato de transferencia de instalaciones de propiedad socialista a los efectos de su administración y gestión por parte del colectivo laboral primario con el fin de que, en base a la aplicación íntegra del cálculo económico y de la automanutención, se garantice la protección, desarrollo y enriquecimiento de la propiedad socialista, el aumento de la productividad del trabajo, el mejoramiento de la calidad conjugando el interés material colectivo e individual, al igual que el desarrollo social del colectivo laboral primario en conformidad con los resultados de la producción llevada a cabo.

Art.1. El colectivo laboral fundamental hace entrega y el colectivo laboral primario acepta administrar sus fondos de producción y fondos fijos no productivos que le son indispensables para su trabajo, a costo de balance hacia la fecha de ..... conforme al inventario de bienes que va en anexo.

Art.2. /1/ El colectivo laboral primario y el colectivo laboral fundamental ejercen sus derechos y deberes que devienen del presente contrato en conformidad con el Código del Trabajo, el Reglamento de Actividad Económica y los demás actos normativos.

/2/ El colectivo laboral primario (brigada, sección, sector, etc.) tiene el derecho, en virtud de los con-

tratos internos firmados, de:

1. exigir a la empresa:

a) que le proporcione las condiciones técnico-materiales necesarias para el cumplimiento de sus tareas de producción, como también el regular abastecimiento con materias primas, materiales y energía;

b) que asegure condiciones para que los trabajadores puedan mantener y elevar el nivel de su calificación y recalificación profesional, a saber:

.....

.....

.....

2. proponer a la empresa:

a) que efectúe transferencia, liquide y deseche fondos fijos, materias primas y materiales que hayan resultado inútiles;

b) que asuma la responsabilidad de la reconstrucción, modernización y reparación de los fondos fijos por él administrados, a saber:

.....

.....

.....

/3/ El colectivo laboral primario se compromete:

1. aprovechar racionalmente las capacidades instaladas que tiene que administrar, respetando las normas de gasto de materiales y materias primas y cumpliendo el estandard y las restantes exigencias de calidad del producto;

2. cumplir puntualmente sus deberes, estipulados en el programa de producción, referentes al volumen, la calidad y los plazos de entrega de los productos y realización de los trabajos, de acuerdo con los contratos internos;

3. cuidar los fondos de producción y los fondos fijos no productivos que le fueron entregados;

4. observar las reglas de seguridad e higiene del trabajo, al igual que las referentes a la protección del me-

dio ambiente;

.....

.....

.....

/4/ El colectivo laboral fundamental:

1. exige aprovechamiento eficiente de los fondos de producción que entrega, con vistas al alcance de los objetivos y el cumplimiento de las tareas del colectivo laboral fundamental en conjunto;

2. discute en las asambleas generales y en los demás órganos colectivos de gestión las propuestas dadas por el colectivo laboral primario;

3. en la elaboración y aprobación de los programas de desarrollo social del colectivo toma en consideración el aporte del colectivo laboral primario al cumplimiento de las tareas de producción y a la realización de las actividades de carácter social;

.....

.....

.....

Art.3. Por incumplimiento de los deberes que se derivan de este contrato, la parte culpable:

1. es responsable por los daños causados a la otra parte;

.....

.....

.....

Art.4./1/Al cambiar radicalmente las condiciones en que se firmó el presente contrato, como también al no ser cumplidos los deberes en él estipulados, cada una de las partes puede tomar la iniciativa exigiendo su modificación o rescisión.

/2/ El contrato puede ser modificado o rescindido en presencia de las siguientes condiciones:

.....

.....

.....

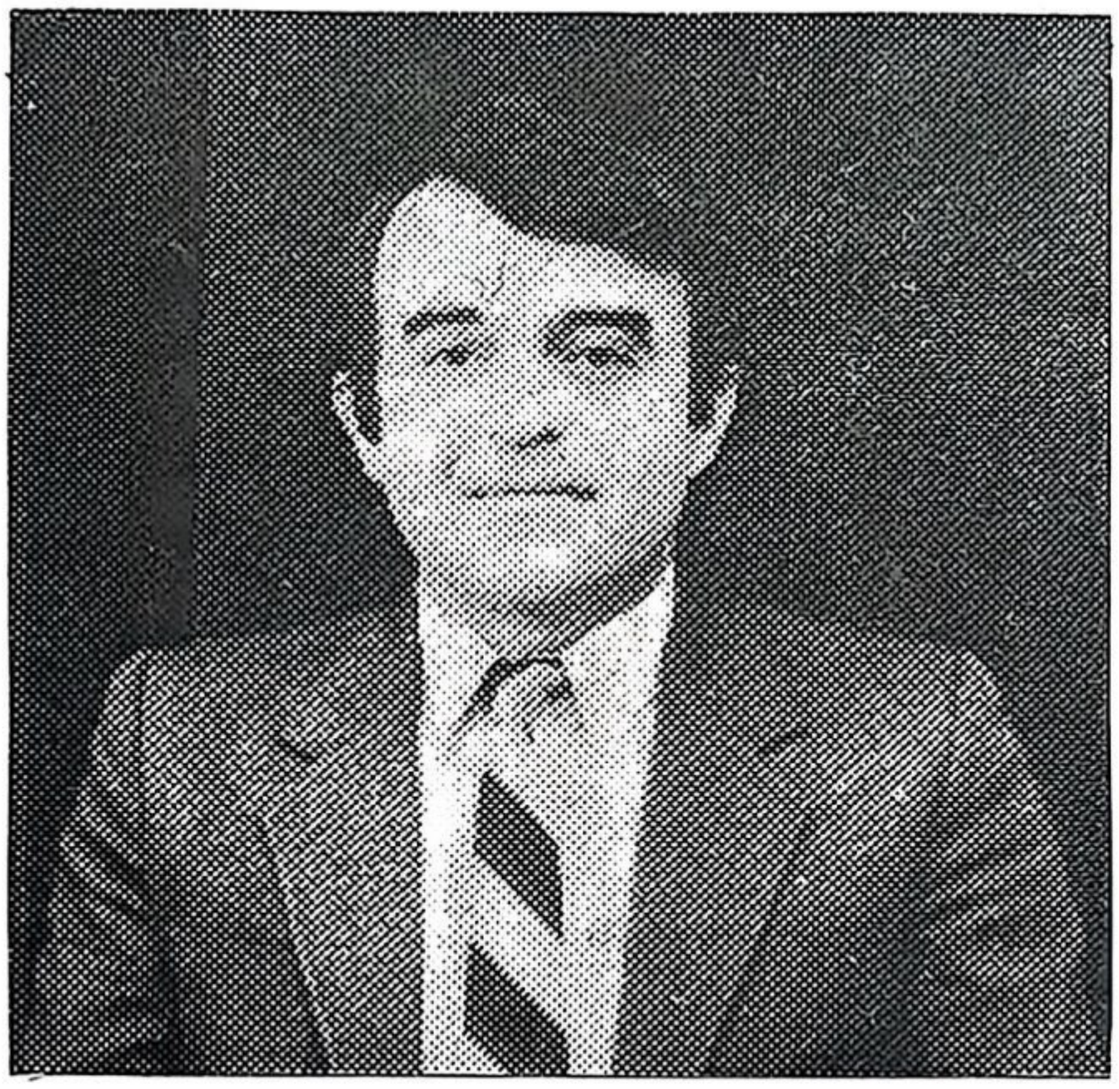
Art.5. El contrato se firma por un plazo de .....

El presente contrato fue elaborado en dos ejemplares idénticos quedándose cada una de las partes con uno.

Representante plenipotenciario del colectivo laboral fundamental:

Representante plenipotenciario del colectivo laboral primario:

Nota: Con vistas a reflejar las condiciones específicas a la hora de confeccionar el contrato, se fijan los derechos, deberes y responsabilidades concretos en los artículos 2,3 y 4.



Krastio Petkov nació en 1943. Se graduó de Economía Política en el Instituto Superior de Economía "C.Marx" en 1967. Es profesor de Sociología del Trabajo en la Universidad de Sofia "Kl. Ojridski" y en el Instituto Superior de Economía "C.Marx". Ha trabajado en el Instituto de Investigaciones Científicas sobre el Trabajo,y actualmente es Director del Instituto de Investigaciones Científicas sobre Problemas Sindicales "J.Dimitrov". Se especializó en la URSS,Inglaterra y Suiza. Como investigador y científico dedica una atención especial a los problemas de la división y la transformación del trabajo, la promoción laboral,la movilidad social,la estructura socio-profesional. En los últimos años hace investigaciones preferentemente en el campo de las relaciones laborales, los sindicatos en el sistema político del socialismo, la autogestión y otros. Es autor de más de 80 publicaciones en el país y en el extranjero.

John Thirkell nació en 1934. Cursó la carrera de Historia en Trinity College de la Universidad de Oxford, graduándose de Bachiller en 1956. En 1958 le es otorgado el grado de Maestro. Ha ocupado distintos cargos en el Departamento de Relaciones Industriales de la Agencia Nacional de la Industria de Carbón. De 1968 a 1975 fue profesor de Relaciones Industriales en la Universidad de Oxford. A partir de 1975 hasta el presente es profesor en la Universidad de Kent, Canterbury. Es Presidente del Consejo de Relaciones Industriales en la Universidad de Kent. Sus intereses fundamentales como científico se manifiestan en la esfera de la sociología industrial, la teoría de las organizaciones y de las relaciones industriales.

Revisión crítica: doc. Blagoy Kólev,
col.c.s. María Sotírova

Redacción: Elena Tzéneva

Traducción: Evguenia Kérekova

Redactor de la traducción: Antonia Péeva

Instituto de Investigaciones Científicas sobre
Problemas Sindicales "J.Dimitrov"

Impreso en Bulgaria, 1988.

Imprenta del Consejo Central de los Sindicatos
Búlgaros

БРИГАДНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРУДА В БЪЛГАРИЯ

Кръстьо Петков
Джон Търкъл

Рецензенти доц. Благой Колев, ст.н.с. Мария Сотирова
Редактор Елена Ценева
Превод Евгения Керекова
Редактор на превода Антония Пеева
Корица Росен Симеонов

Дадено за печат на 05.04.1988 г. Изд.к. 6. Формат 60 x 84/16.
Тираж 300. Отпечатано на 18.04.1988 г.

Научноизследователски институт по профсъюзни проблеми
"Георги Димитров" при ЦС на БПС
Печатна база на ЦС на БПС

БЕЗПЛАТНО

/на испански език/